

## ОЦЕНКА БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ НА ОСНОВЕ МНОГОУРОВНЕВОЙ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

© 2018 М.А. Городилов, К.Ю. Котова\*

Подчеркнута актуальность внедрения новых подходов к управлению в банках. Одним из таких подходов является оценка банковской деятельности заинтересованными пользователями на основе системы сбалансированных показателей деятельности (ССП), разработанной Р. Капланом и Д. Нортон. Систематизированы пользователи и их интересы, которые можно удовлетворить при использовании СПП в банках. Разработана многоуровневая СПП, которая адаптирована к специфике деятельности банков - к работе на финансовом рынке - и учитывает требования пруденциального регулирования со стороны Банка России и меры, направленные на ограничение банковских рисков. Система содержит перечень направлений построения показателей, который, кроме традиционных индикаторов, разработанных в классическом подходе (финансы, клиенты, процессы, персонал), включает в себя блок показателей по рискам и нормативам Центрального банка РФ.

**Ключевые слова:** управленческий учет в банках, пользователи управленческой отчетности, система сбалансированных показателей, стратегическая карта, ключевые показатели деятельности, банковские риски, нормативы ЦБ.

### **Основные положения:**

- ♦ изучены информационные потребности заинтересованных пользователей учетно-отчетной информации банков;
- ♦ проанализированы подходы к представлению информации в банках;
- ♦ разработана структура многоуровневой системы сбалансированных показателей банка, учитывающая особенности пруденциального и нормативного регулирования банковской деятельности на разных уровнях.

### **Введение**

Зарубежные и российские ученые ведут исследования различных аспектов анализа банковской деятельности и управления банковскими структурами. Перспективы развития банковской деятельности в России освещены в работах I. Distinguin, I. Hasan, A. Tarazi, Н.И. Валенцевой, О.И. Лаврушина, М.А. Помориной, Е.П. Терновской, Т.Г. Шешуковой, К.Ю. Котовой, А.А. Мусиной, Е.Б. Ширинской и других авторов<sup>1</sup>. Направления комплексного анализа деятельности предприятий и банков представлены в работах Н.М. Абдикеевой, Р.И. Акмаевой, О.В. Ефимовой, Р.С. Каплана, А.А. Лобановой, П.Р. Нивена, Г.В. Савицкой, А.В. Тютюника, К.И. Машонской, Л. Парамоновой, Э. Низамовой, Ж.М. Кокуевой, М.В. Угрюмова, А.В. Чугуновой, А.Д. Шеремета,

С.Н. Gibson и других специалистов<sup>2</sup>. Проблемы разработки, реализации стратегии развития и модели ведения бизнеса в кредитных организациях отражены в статьях О.Г. Королева, И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунова, М. Портера и других ученых<sup>3</sup>. Вопросам оценки эффективности банковской деятельности, разработки рейтинговых оценок, индикаторов ухудшения и улучшения финансового состояния банков посвящены труды С.Н. Колесникова, Н.Г. Ольве, Ж. Роя, М. Веттера, Е.А. Трофимовой, Е.Б. Никитиной, В. Lin, С-W. Lin, К-Н. Shih и других экономистов<sup>4</sup>.

### **Методы**

Одним из инструментов стратегического управления банком и оценки банковской деятельности является комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности. Система сбалансированных показателей (ССП),

\* Городилов Михаил Анатольевич, доктор экономических наук, зав. кафедрой учета, аудита и экономического анализа. E-mail: mag@permtpp.ru; Котова Ксения Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета, аудита и экономического анализа. E-mail: k.kotova@bk.ru. - Пермский государственный национальный исследовательский университет.

разработанная Д. Нортон и Р. Капланом в конце XX в., учитывающая интересы различных пользователей и влияние внутренних и внешних факторов, завоевала лидирующее положение среди методов комплексной оценки данных. Однако классический вариант этой системы не принимает во внимание специфику банковской деятельности, что обуславливает необходимость адаптации ССП к особенностям деятельности банков: к работе на финансовом рынке и к наличию специально-регулирующего регулирования банковской деятельности со стороны Центробанка РФ.

### Обсуждение

Последние десятилетия банкам приходится не просто работать, а порой даже и выживать в неблагоприятных экономических условиях: экономический, инвестиционный, бюджетный, платежный и прочие кризисы постоянно усиливают друг друга. Меры, принятые регулятором банковской деятельности - Банком России, направленные на обеспечение надежности российской банковской системы (ужесточение нормативов банковской деятельности, усиление финансового мониторинга, требований к повышению прозрачности формирования показателей финансовой отчетности и др.), привели к ужесточению правил игры в банковской среде и, как следствие, к ликвидации небольших банков. Оставшимся на плаву банкам (за исключением крупнейших банков с государственной поддержкой) требуется не только разработка стратегии дальнейшего выживания, но и изыскание внутренних резервов, способствующих устойчивому развитию финансово-кредитных организаций для достижения долгосрочных целей.

Практика ведения бизнеса в любой сфере, в том числе и в банковской, свидетельствует, что регулирования деятельности с помощью набора финансовых показателей явно недостаточно. Необходима разработка системы индикаторов, обеспечивающих долгосрочное стратегическое развитие банка, которая будет содержать в себе не только финансовые показатели, но и нефинансовые (количественные и качественные), включающие в себя анализ предпочтений клиентов и их изменение, обучение персонала.

Как известно, у банков имеется большая совокупность как внутренних, так и вне-

шних пользователей, таких как инвесторы, акционеры, органы статистики, налоговые органы, держатели вкладов и др. Каждому пользователю интересна определенная информация (табл. 1).

Определенный сегмент из общего объема информации для каждой группы показателей представляет особый, специфический интерес. У многих пользователей интересы совпадают. Всем нужна информация о текущем состоянии банка, о его прогнозируемом развитии, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности. Но дело в том, что для принятия решений информации в публикуемой отчетности явно недостаточно. Эта информация носит зачастую ретроспективный, сугубо финансовый характер, и поэтому необходимо обладать определенными навыками чтения отчетности, включая финансовую, чтобы сделать верные выводы. Конкретизация показателей, прогнозирование перспектив развития, охват различных сторон деятельности банка смогли бы существенно облегчить удовлетворение информационных запросов пользователей. Внешние пользователи, в первую очередь клиенты банка, с помощью системы показателей получили бы возможность спрогнозировать наступление кризисных моментов банковской деятельности, установить инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность банка, а также его платежеспособность и ликвидность. Более полная информация способствовала бы более точному определению реального положения дел рейтинговыми агентствами.

В системе управленческого учета разработаны различные подходы к оценке деятельности предприятий, получившие международное признание. Основой советско-российского подхода к оценке деятельности является разработанная А.Д. Шереметом и его последователями система комплексного экономического анализа, включающего в себя различные направления, блоки и методики анализа. За рубежом также применяются различные системы оценки предприятий, зачастую имеющие аббревиатуру используемых показателей: SWOT, SMART (система К. Кросса и Р. Линча), CAMEL и др. Особенности большинства используемых систем являются ретроспективный характер показателей и невозможность прогнозирования различных

## Пользователи учетно-отчетной информации банков и их информационные интересы

№ п/п	Группа пользователей	Информационные интересы пользователей								
		Финансовый результат	Дивиденды	Финансовое состояние	Платежеспособность	Надежность	Процентные ставки по кредитам/депозитам	Устойчивое развитие/прирост капитала	Иновационные продукты	Развитие персонала, повышение квалификации
1	Банк России			+	+			+		+
2	Органы статистики	+	+	+			+		+	
3	Акционеры		+					+	+	
4	Клиенты		+	+		+	+	+	+	
5	Кредиторы				+		+	+		
6	Пресса	+		+		+			+	
7	Налоговые органы		+					+		
8	Менеджеры			+	+			+	+	+
9	Персонал				+			+		+
10	Общество					+	+		+	
11	Оценщики	+	+	+	+	+		+		

вариантов событий. Именно поэтому все более популярной становится система оценки деятельности экономических субъектов - Система сбалансированных показателей (ССП) или *Balanced Scorecard (BSC)*, разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном более 20 лет назад. *BSC* - это инструмент эффективного стратегического управления предприятием на основе измерения и оценки существенных аспектов его деятельности по набору оптимально подобранных финансовых и нефинансовых показателей. *BSC* рассматривается как инструмент эффективного управления компанией. В основе системы лежит расчет традиционных финансовых параметров, полученных с помощью учетных данных. Однако таких финансовых критериев явно не достаточно для управления деятельностью компаний и ее оценки в стремительно меняющемся информационном пространстве. ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой изменений внешней среды, стратегических перспектив качественными параметрами.

Показатели деятельности в ССП группируются по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и карьерный рост (для банка может быть добавлено еще одно, пятое, направле-

ние - безопасность и управление рисками). Каждый показатель, включенный в систему, является звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех сотрудников цель деятельности предприятия и его стратегию (рис. 1).

Традиционная система сбалансированных показателей не адаптирована к специфике банковской деятельности, поэтому необходимо разработать такую систему, которая бы учитывала риски банковской деятельности и обязательность выполнения требований органов банковского надзора со стороны ЦБ РФ.

Одной из особенностей развития российской банковской системы является то, что системы ее регулирования, контроля и анализа деятельности строились одновременно. Управляющие российских банков начали интересоваться системами оценочных показателей в период бурного роста банковских операций, который приходится на середину 1990-х гг. На основе уже известных систем оценки менеджерами разрабатывались и внедрялись различные системы показателей, использовался опыт зарубежных стран. В настоящее время большинство банков для оценки своей деятельности применяют только финансовые показатели, чего в условиях высо-



Рис. 1. Взаимосвязь между проекциями “Финансы”, “Клиенты”, “Внутренние бизнес-процессы”, “Обучение и карьерный рост”

кой конкуренции не достаточно. Для того чтобы эффективно управлять банковской деятельностью, необходимо использовать и нефинансовые показатели. Система финансовых показателей способна обеспечить банку достижение краткосрочных, но не долгосрочных результатов. Для долгосрочной перспективы необходима комплексная оценка информации по всем сферам банковской деятельности<sup>5</sup>.

Система сбалансированных показателей может выступить инструментом стратегического управления банком. Образно говоря, “ССП это система координат, в которой движется банк в ходе своей деятельности, она позволяет следить и контролировать его перемещение по наиболее важным параметрам для банка - персонал, клиенты, развитие, процессы, финансы”<sup>6</sup>.

### Результаты

Многоуровневая система показателей в банках включает в себя три уровня регулирования банковской деятельности: международный, реализуемый Базельским комитетом по банковскому надзору; страновой, определяемый в нашей стране нормативными актами Банка России; внутренний, состоящий из совокупности документов внутрибанковского регулирования. Последний уровень как раз и охватывает такие направления, как безопасность и регулирование рисков, персонал, бизнес-процессы, клиенты и финансы. Совокупность информации по всем показателям

представляет для каждой категории пользователей особый интерес. Так, внутренние пользователи банка могут определить его текущее состояние, прогнозируемое развитие, инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Внешние пользователи, в лице государственных органов власти с помощью системы показателей могут установить наступление кризисных моментов банковской деятельности; внешние заинтересованные пользователи - инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность банка, его способность своевременно отвечать по своим обязательствам; рейтинговые агентства - место банка в общей совокупности, а также соответствие финансовой информации реальному положению дел.

Так же, как и классическая система, многоуровневая ССП в банках рассматривает четыре ключевых направления, которые позволяют отслеживать деятельность банка: клиентское, финансовое, процессное, обучение и развитие персонала. Важно то, что ССП связывает между собой данные направления по всем подразделениям на разных стадиях бизнес-цикла. Сбалансированное сочетание показателей позволяет банку обеспечить стабильность и устойчивость своего развития.

По каждому направлению банк должен сформулировать цели в зависимости от его миссии и стратегии, а также определить показатели эффективности и оценивающие критерии. Представим ССП для банка на рис. 2.

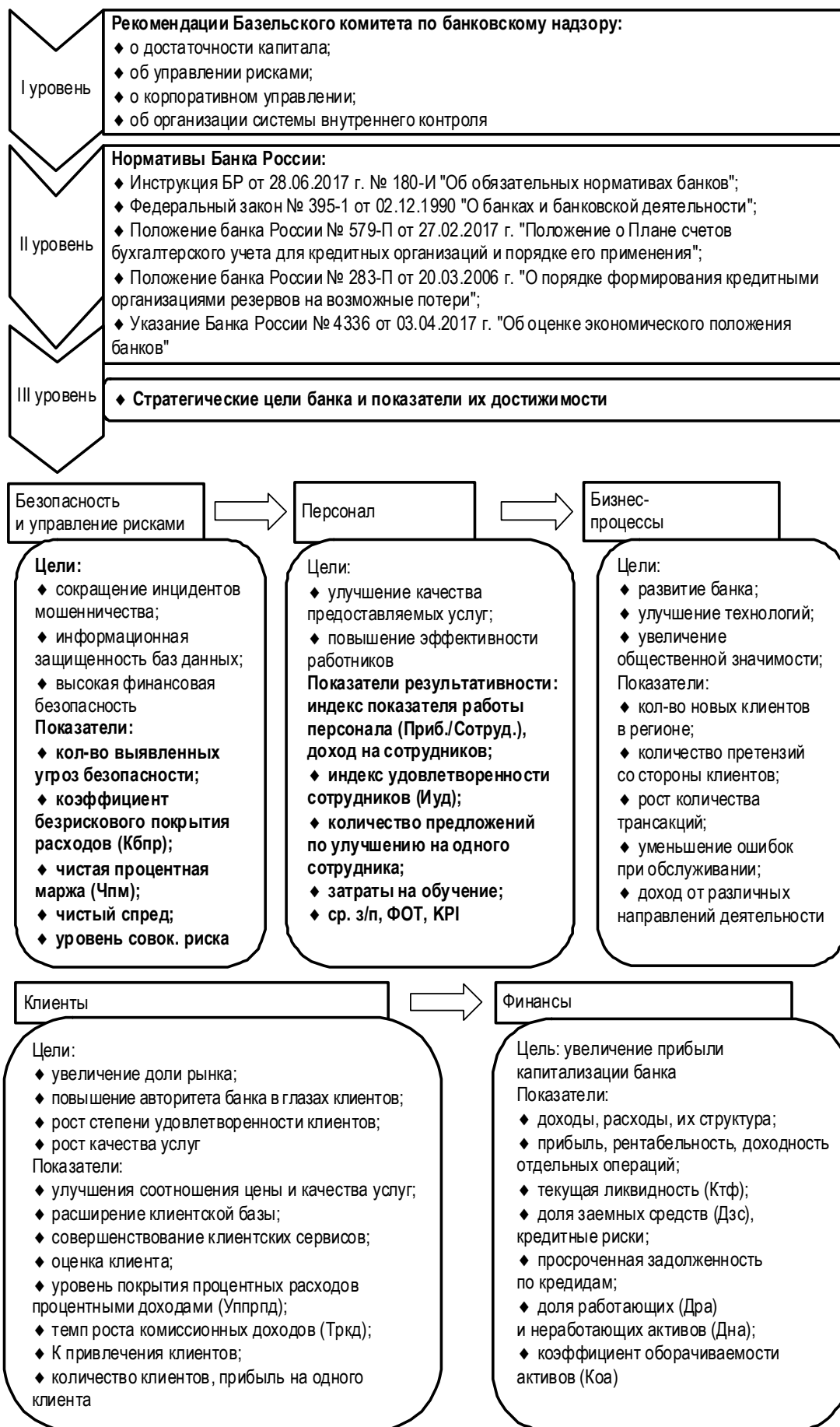


Рис. 2. ССП банка

Прокомментируем представленный выше рисунок. На первом уровне находятся рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору. Базельский комитет - это собрание представителей центральных банков разных стран, которое проходит четыре раза в год в Банке международных расчетов в г. Базеле (Швейцария), на котором обсуждаются текущие проблемы банковской деятельности, проводится мониторинг соблюдения действующих стандартов банковской деятельности (таких, например, как стандарт достаточности капитала "Базель-I", "Базель-II"), ведется работа над их усовершенствованием, разрабатываются новые подходы к надзору и контролю, вырабатываются единые стандарты и требования по вопросам достаточности капитала. В настоящее время Базельский комитет включает в себя представителей ЦБ Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Великобритании, Германии, Гонконга, Индии, Индонезии, Испании, Италии, Канады, Китая, Кореи, Люксембурга, Мексики, Нидерландов, России, Саудовской Аравии, Сингапура, Южной Африки, Швеции, Швейцарии, США, Турции, Франции и Японии. Рекомендации Базельского комитета не являются обязательными, однако, как правило, находят свое отражение в законодательствах стран-участниц данного объединения.

Второй уровень представляют показатели, расчет которых банк ведет во исполне-

ние требований со стороны Центробанка РФ. Необходимость выделения этого уровня объясняется тем, что банковская деятельность регулируется не только общепринятыми кодексами и законами, а подчиняется непосредственно Банку России и выполняет все его требования (в противном случае у банка может быть отозвана лицензия).

Третий уровень представляет совокупность стратегических целей, показателей, характеризующих цели деятельности банка, их плановое значение, предопределяющее их выполнение, и результативность деятельности.

Показатели эффективности выступают связующим звеном между стратегическими целями и бизнес-процессами, а также раскрывают путь движения банка к поставленным целям. Бизнес-процессы отражают выполнение условий, ведущих к достижению цели. Оценивающие критерии являются индикаторами достижения к цели. Банки должны самостоятельно разрабатывать методику расчета показателей, присущие им значения и уже в ходе деятельности рассчитывать показатели в целях обеспечения контроля за достижением поставленных целей.

Более детально стратегические цели и показатели результативности для банка представлены в табл. 2.

Неотъемлемой частью банковской деятельности является управление рисками,

Таблица 2

Стратегические цели и показатели результативности для банка\*

Направления	Стратегическая цель	Показатель	Формула	Плановое значение
Безопасность и защита от рисков	Эффективное управление; ♦ сокращение инцидентов мошенничества; ♦ информационная защищенность баз данных; ♦ высокая финансовая безопасность	Кол-во выявленных угроз безопасности; ♦ коэффициент безрискового покрытия расходов (Кбпр); ♦ чистая процентная маржа (Чпм); ♦ чистый спред	$Кбпр = (\text{Комиссионные доходы/расходы}) \cdot 100\%$ $Чпм = \text{Прибыль/Доход} \cdot 100\%$ Спред = средняя ставка размещения - средняя ставка привлечения	Снижение показателя проблемных кредитов по сравнению с прошлым годом; ♦ чистая процентная маржа не менее 4,5 %; ♦ чистый спред с тенденцией роста
Клиентская аудитория	Сохранение имиджа надежности банка; ♦ улучшение соотношения цены и качества услуг; ♦ расширение клиентской базы; ♦ совершенствование клиентских сервисов	Оценка клиента; ♦ уровень покрытия процентных расходов процентными доходами (Уппрд) ♦ темп роста комиссионных доходов(Трд)	$Уппрд = (\text{Процентные доходы/процентные расходы}) \cdot 100\%$ $Трд = (\text{Комиссионные доходы на конец года} - \text{Комиссионные доходы на начало года}) / \text{Комиссионные доходы на начало года}$	Лидирующая позиция в клиентском рейтинге банков; увеличение комиссионных доходов на 13% ♦ увеличение доли продаж постоянных услуг на 25%

Направления	Стратегическая цель	Показатель	Формула	Плановое значение
				♦ увеличение доли продаж новых услуг на 15 %
Персонал	Улучшение качества предоставляемых услуг; ♦ повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс показателя работы персонала (Ипрп, КРІ); ♦ индекс удовлетворенности сотрудников (Иуд); ♦ количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Ипрп = (Фактический объем продаж/плановый объем продаж) · 100%, Иуд = (Общее количество баллов/общее количество вопросов) · 100% Каждый отдельный вопрос и его рейтинг анализируются и представляются в форме среднего рейтинга удовлетворенности персонала, а затем исследуются по различным параметрам сотрудников	Ежегодное улучшение КРІ на 10%; ♦ индекс удовлетворенности сотрудников более 80%; ♦ более 10 предложений на 1 чел.
Бизнес-процессы	Развитие региональной сети банков; ♦ улучшение рабочих технологии; ♦ увеличение общественной значимости	Кол-во новых клиентов в регионе; ♦ количество претензий со стороны клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)	Ежегодный прирост числа клиентов в регионе на 20 %; ♦ сокращение претензий в сторону банка на 5%
Финансовое положение и финансовые результаты деятельности банка	Сохранение статуса лидирующего банка	Выручка; прибыль; ♦ текущая ликвидность (Ктф); ♦ долгосрочная ликвидность (Кдл); ♦ доля собственных средств (Дсс); ♦ доля заемных средств (Дзс); ♦ для работающих (Дра) и неработающих активов (Дна); ♦ коэффициент оборачиваемости активов (Коа)	Выручка = План/Факт (отношение факта выручки к плану выручки) Прибыль = План/Факт (отношение факта прибыли к плану прибыли) Ктф = Ликвидные активы/Обязательства Кдл = Ликвидные активы/Валюта баланса Дсс = (Собственный капитал /Всего пассивов) · 100% Дзс = (Заемные средства/Всего пассивов) · 100% Дра = (Работающие активы/Всего активов) · 100% Дна = (Неработающие активы/Всего активов) · 100% Коа = Выручка от продаж/Средняя стоимость активов	Тенденция роста выручки и прибыли; ♦ текущая ликвидность не менее 2%; ♦ долгосрочная ликвидность в пределах нормы; ♦ работающие активы более 80%; ♦ оборачиваемость активов превышает значение прошлого периода на 5%

\* Количественные значения отдельных показателей представлены для иллюстрации конкретного примера.

поэтому авторами статьи в рассматриваемую модель ССП был включен блок **“Безопасность и защита от рисков”**. Риск - это опасность возникновения непредвиденных потерь. В условиях увеличения объемов и развития банковских операций, роста конкуренции на рынке банковских услуг на фоне нарастающих кризисных явлений в экономике повышается значение построения эффективных

систем управления банковскими рисками с применением методов, которые позволяют поддерживать уровень риска на приемлемом для банковского бизнеса уровне<sup>7</sup>. В соответствии с Положением Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П “Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах” под *банковским риском* понимается присущая банков-

ской деятельности типичная возможность несения кредитной организацией потерь и (или) ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними и (или) внешними факторами деятельности кредитной организации<sup>8</sup>.

Типичными банковскими рисками являются следующие (табл. 3).

Как видно из представленной табл. 3, список рисков банковской деятельности внутрителен, и он значительно шире, чем возможные риски организаций в других отраслях. Развитие банковских технологий и инноваций, девальвация рубля и изменение внутренних потребностей населения привели к появлению новых рисков (например, таких, как риск массового изъятия вкладов, риск массовой конверсии рублей в иностранную валюту), а также к расширению поля действия известных рисков (например, риска ошибок при проведении компьютерных транзакций). Основными мерами для снижения различных видов банковского риска являются увеличение резервного капитала, сниже-

ние процентных ставок по кредитам, защита информации при обработке данных, проведении инкассации, осуществлении переводов.

Управление банковскими рисками - это совокупность приемов (способов и методов) работы персонала банка, позволяющих обеспечить положительный финансовый результат при наличии неопределенности в условиях деятельности, прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к исключению или снижению его отрицательных последствий<sup>9</sup>.

Управление рисками представляет собой совокупность методов, направленных на защиту банка от риска. Эти методы можно разделить на четыре группы<sup>10</sup>:

- 1) методы предотвращения рисков;
- 2) методы перевода рисков;
- 3) методы распределения рисков;
- 4) методы поглощения рисков.

Исходя из классификации банковских рисков, зачастую банки самостоятельно разрабатывают систему управления рисками. Методы управления некоторыми банковскими рисками, отраженные в табл. 4, способ-

Таблица 3

Классификация банковских рисков

Риск	Описание риска
Кредитный риск	Риск возникновения убытков вследствие несвоевременного и (или) неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями кредитного договора
Страновой риск	Риск возникновения убытков в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений, а также вследствие того, что валюта денежного обязательства может быть недоступна контрагенту из-за особенностей национального законодательства (независимо от финансового положения самого контрагента)
Рыночный риск	Риск возникновения убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов кредитной организации, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов
Фондовый риск	Риск возникновения убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности (ценные бумаги, в том числе закрепляющие права на участие в управлении) и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и с общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты
Валютный риск	Риск возникновения убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым кредитной организацией позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах
Процентный риск	Риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам кредитной организации
Риск ликвидности	Риск возникновения убытков вследствие неспособности кредитной организации обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме
Операционный риск	Риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами



Окончание табл. 3

Риск	Описание риска
Правовой риск	Риск возникновения убытков вследствие несоблюдения кредитной организацией требований нормативных правовых актов и заключенных договоров; допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности (неправильные юридические консультации или неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах); нарушение контрагентами нормативных правовых актов, а также условий заключенных договоров
Риск потери деловой репутации	Риск возникновения убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости кредитной организации
Стратегический риск	Риск возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития кредитной организации (стратегическое управление)
Риск потери безопасности	Риск возникновения убытков в результате несанкционированного взлома баз данных банка и утечки внутренней информации

Таблица 4

**Методы управления некоторыми банковскими рисками**

Риски	Методы управления
Кредитный риск	<p>Лимитирование портфеля (продукты, отрасли, на одного заемщика, доля крупнейших и т.д.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ корректировка стратегии принятия решений, стоп-параметры по продуктам;</li> <li>◆ анализ кредитоспособности клиента, независимый андеррайтинг заявок;</li> <li>◆ применение продвинутых моделей оценки риска (скоринг);</li> <li>◆ принятие в залог ликвидного имущества и его страхование;</li> <li>◆ регулярный текущий мониторинг ключевых факторов риска, отчетность по рискам;</li> <li>◆ активная работа с проблемной задолженностью;</li> <li>◆ установление процентной ставки, покрывающей прогнозируемые потери</li> </ul>
Операционный риск	<p>Сбор и анализ внутренней и внешней информации об инцидентах;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ проверка процессов, выработка рекомендаций по минимизации рисков;</li> <li>◆ системный мониторинг рисков;</li> <li>◆ координация линии защиты рисков и процессов принятия решений по операционным рискам</li> </ul>
Процентный риск	<p>Ежеквартальный мониторинг величины процентного риска на основе гэп-анализа и стресс-тестирования баланса банка;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ сценарное моделирование влияния изменений процентных ставок на финансовые результаты банка;</li> <li>◆ система FTP, управление структурой активов и пассивов, оптимизация структуры фондирования;</li> <li>◆ лимитирование открытой валютной позиции (ОВП) банка и потерь от валютной переоценки;</li> <li>◆ ежемесячный мониторинг величины валютного риска и потерь от валютной переоценки</li> </ul>
Рыночный риск	<p>Лимитирование вложений в инструменты финансового и фондового рынков и потерь от переоценки портфеля ценных бумаг;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ диверсификация портфеля ценных бумаг Банка;</li> <li>◆ операция РЕПО: МБК под залог;</li> <li>◆ мониторинг финансовых и фондовых рынков;</li> <li>◆ мониторинг уровня риска: спреда доходности, дюрации портфеля, финансового результата;</li> <li>◆ оценка убытков портфеля ценных бумаг</li> </ul>
Риск ликвидности	<p>Ежедневный мониторинг нормативов ликвидности ЦБ РФ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ формирование платежного календаря;</li> <li>◆ создание дополнительных резервов ликвидности;</li> <li>◆ составление планов на основе сценарного анализа оттока ликвидности;</li> <li>◆ установление и мониторинг горизонта выживания;</li> <li>◆ диверсификация активов и оптимизация структуры фондирования</li> </ul>

ствуют оптимизации уровня риска банковских операций, позволяют организовать эффективное управление банком, значительно снизить уровень рисков, которым подвергается банк, и повысить его конкурентоспособность.

Контроль со стороны государства за банковской деятельностью осуществляется ЦБ РФ с помощью мер пруденциального (от англ. *prudence* - осторожность, осмотрительность, предосторожность, благоразумие. - *Примеч. авт.*) регулирования, изложенного в Инструкции Банка России от 28 июня 2017 г. "Об обязательных нормативах банков". Перечень показателей, а также их допустимые значения, установленные ЦБ, рассмотрены в табл. 5.

Банки на ежедневной основе проводят мониторинг указанных показателей.

Специфика банковской деятельности накладывает отпечаток и на **внутренние бизнес-процессы** банков. Каждый банк обладает уникальным набором процессов для создания стоимости для потребителей и достижения финансовых целей. Основоположники системы выделили общую модель создания стоимостной цепочки, которую организации могут использовать в качестве фундамента. Эта модель включает в себя три основных бизнес-процесса - инновации, операции и обслуживание.

Инновационный процесс в банках заключается:

- ◆ в изучении потребностей клиентов;
- ◆ выявлении спроса на новые банковские продукты;

◆ разработке новых способов обслуживания и привлечения клиентов;

◆ улучшении существующих и внедрении новых технологий и услуг.

Стратегическими показателями деятельности третьего элемента системы банков могут стать: себестоимость бизнес-процессов, улучшение качества обслуживания (уменьшение ошибок), рост количества транзакций, доход от различных направлений банковской деятельности, инвестиции в новые технологии, рост клиентов и т.д.

В перспективе "**Клиенты**" выделено четыре целевых индикатора - объем продаж, количество потенциальных и реальных покупателей, количество контрактов, качество менеджмента. Особое внимание представляет второй индикатор - "количество потенциальных и реальных покупателей". Он оценивается при помощи коэффициента удовлетворенности потенциальных покупателей и показывает, насколько велик спрос на предлагаемую продукцию. Данный показатель может быть применен любым банком, несмотря на его стратегические цели и складывающуюся тенденцию олигополизации банковского рынка.

Оценку работы персонала в рамках многоуровневой ССП, разработанной Д. Нортон и Р. Капланом, предлагается оценивать с помощью таких показателей, как производительность труда персонала и уровень знаний менеджеров о производимой продукции. Последний показатель является новым, позволяющим оценить качество менеджмента. По

Таблица 5

Показатели рисков, входящие в ССП модели стратегического развития банка, и нормативные ограничения согласно инструкции ЦБ РФ

Категория	Показатели	Способ расчета	Допустимое значение по документам ЦБ
I. Показатели качества капитала			
1.1	Показатель достаточности капитала	H <sub>1</sub> - Норматив достаточности собственных средств	Не менее 12 %
1.2	Показатель оценки качества капитала	Процентное отношение дополнительного капитала к основному капиталу	Не более 60 %
II. Показатели ликвидности			
2.1	Показатель соотношения высоколиквидных активов и привлеченных средств	Процентное отношение высоколиквидных активов к привлеченным средствам	Не менее 7 %
2.2	Показатель структуры привлеченных средств	Процентное отношение обязательств до востребования и привлеченных средств	Не более 40 %
2.3	Показатель зависимости от межбанковского рынка	Процентное отношение разницы привлеченных и размещенных межбанковских кредитов и привлеченных средств	Не более 18 %

Категория	Показатели	Способ расчета	Допустимое значение по документам ЦБ
2.4	Показатель риска собственных вексельных обязательств	Процентное отношение суммы выпущенных банком векселей и банковских акцептов к собственным средствам	Не более 75 %
2.5	Показатель небанковских ссуд	Процентное отношение ссуд, предоставленных клиентам - некредитным организациям, и остатков средств на счетах клиентов - некредитных организаций	Не более 140 %
III. Показатели качества активов			
3.1	Показатель качества ссуд	Доля безнадежных ссуд в ссудной задолженности	Не более 4 %
3.2	Показатель размера резерва на потери по ссудам	Отношение созданных резервов на потери по безнадежным ссудам (создается 100% резерва) к ссудной задолженности	Не более 7 %
3.3	Показатель качества активов	Отношение суммы возможных потерь в результате открытой позиции по активам 3-5 групп кредитного качества к капиталу банка	Не более 8 % капитала
3.4	Показатель агрегированного риска	$AP=R_k+R_f+R_b+R_p=a \cdot K+b \cdot П$ , где $R_k+R_f+R_b+R_p$ - компоненты агрегированного риска: кредитный, фондовый, валютный, процентные риски соответственно, $K$ - капитал банка на начало года, $П$ - плановая годовая прибыль; $a, b$ - коэффициенты	Нет
IV. Показатели рентабельности и доходности			
4.1	Показатель рентабельности активов	Процентное отношение финансового результата к средней величине активов	Не менее 0,8 %
4.2	Показатель рентабельности капитала	Процентное отношение финансового результата к средней величине капитала	Не менее 4 %
4.3	Показатель структуры расходов	Процентное отношение административно-управленческих расходов к чистым операционным доходам	Не более 60 %
4.4	Показатель чистой процентной маржи	Процентное отношение чистого процентного дохода к средней величине активов	Не менее 3 %

нашему мнению, указанный показатель применим и к банковской сфере. Кроме того, в рамках перспективы “Персонал” знания и квалификация производственного (банковского) персонала оцениваются при помощи таких показателей, как:

- ◆ затраты на обучение;
- ◆ удельный вес банковских служащих, получающих или имеющих высшее образование (или несколько высших образований);
- ◆ удельный вес банковских служащих, имеющих наивысший уровень квалификации, подтвержденный результатами аттестации.

В перспективе “Финансы” выделены показатели, рассчитываемые при проведении финансового анализа деятельности банка.

Величина этих показателей представляет особый интерес для собственников бизнеса. Финансовые критерии определяют долгосрочную цель банковской деятельности - обеспечить наибольшую доходность инвестированного капитала и рентабельность активов. Эти показатели характеризуют эффективность банковского бизнеса и способность руководства банка рационально использовать его активы.

### Заключение

Высокая турбулентность экономической среды, существенные внешнеполитические риски, целенаправленная государственная политика, проявляющаяся в ужесточении требований и норм пруденциального регулиро-

вания банковской деятельности со стороны Банка России, вызывают необходимость внедрения упреждающих изменений в процессах управления банками. Именно этими причинами обуславливается переориентация управленческих инициатив с максимизации текущей доходности на обеспечение будущей долгосрочной устойчивости, управления с помощью не только финансовых, но и нефинансовых показателей. Одним из таких направлений является внедрение адаптированной к банковской деятельности многоуровневой ССП, которая служит инструментом стратегического и оперативного управления, позволяет руководству и менеджерам высшего звена банка получать желаемые результаты в условиях жесткой конкуренции и нормативного регулирования, а не просто контролировать и осуществлять оценку исполнения и улучшения бизнес-процессов, обеспечивает взаимосвязь стратегических целей с внутренними и внешними бизнес-процессами и с действиями сотрудников на каждом уровне управления. В частности, система позволяет:

- ◆ разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию стратегии банка при помощи анализа финансовых и нефинансовых показателей;
- ◆ составлять план поэтапной реализации стратегии, превращающей стратегический план в действенный инструмент управления деятельностью банка;
- ◆ доводить стратегию банка до каждого сотрудника при помощи построения стратегических карт и планов с четким указанием места, роли и ответственности каждого сотрудника в реализации поставленных целей и задач;
- ◆ осуществлять сбалансированное управление деятельностью банка с учетом как внешних, так и внутренних факторов;
- ◆ эффективно управлять рисками, собственными банковской деятельности;
- ◆ повышать управляемость и результативность банка;
- ◆ сочетать интересы собственников, клиентов, персонала и удовлетворять интересы заинтересованных пользователей.

Многоуровневая ССП может являться частью интегрированной отчетности, публикуемой банками.

<sup>1</sup> См.: Мусина А.А. Пути трансформации бизнес-модели банка // Актуальные научные исследования в современном мире. 2016. № 4 (24). С. 116-121; Новые модели банковской деятельности в современной экономике. Москва, 2015. 168 с.; Терновская Е.П. Перспективы финансово-кредитной поддержки инвестиционного потенциала российской экономики // Финансы и Кредит. 2017. № 4 (724). С. 217-232; Шешукова Т.Г., Котова К.Ю., Скрябина Е.Д. Управленческий учет как инструмент повышения эффективности банковской деятельности // Проблемы современной экономики. 2017. № 4. С. 74-79; *Distinguin I., Hasan I., Tarazi A.* Predicting rating changes for banks: how accurate are accounting and stock market indicators? / *Annals of Finance*, Springer Verlag, 2012. P. 1-30.

<sup>2</sup> См.: Абдикеева Н.М. Информационный менеджмент. Москва : ИНФРА-М, 2009. 325 с.; Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. 86 с.; Ефимова О.В. Финансовый анализ - современный инструмент для принятия экономических решений : учебник. 5-е изд. Москва : Омега-Л, 2014. 348 с.; Каплан Р.С. Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегий к действию. Москва : Олимп-бизнес, 2004. 12 с.; Кокуева Ж.М., Угрюмов М.В. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 89-95; Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. 328 с.; Парамонова Л., Низамова Э. Сбалансированная система показателей // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 1. С. 98-105; Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Москва : Новое знание, 2004. 63 с.; Тютюнник А.В., Машонская К.И. Система сбалансированных показателей в банке: миф или необходимость? // Управление в кредитной организации. 2009. № 3; Шеремет А.Д. Комплексный анализ и оценка финансовых и нефинансовых показателей устойчивого развития компаний // Аудит. 2017. № 5. С. 6-9; Энциклопедия финансового менеджмента / под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. Москва : Альпина бизнес букс, 2005. 98 с.; Gibson C.H. *Financial Reporting and Analysis: Using Financial Accounting information*. 12 th Ed. Cengage Learning, 2011. 643 p.

<sup>3</sup> См.: Королев О.Г. О сущности банковских бизнес-моделей // Экономические науки. 2014. № 112. С. 69-74; Никонов И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. Москва : Альпина бизнес букс, 2006. 206 с.; Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высоко-

го результата и обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005.

<sup>4</sup> См.: Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. Москва : Статус-Кво 97, 2001. 262 с.; Никитина Е.Б., Пустовалова Е.Г. Анализ деятельности коммерческого банка. Методология финансового анализа и управления деятельностью коммерческого банка : учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2016. 212 с.; Ольше Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Москва : Вильямс, 2003. 116 с.; Трофимова Е.А. Оценка эффек-

тивности регионального банка // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 2 (136). С. 83-89; Lin B., Lin C-W., Shih K-H. Assessing the quality gap of intellectual capital in banks / Total Quality Management & Business Excellence, 2011. P. 289-303.

<sup>5</sup> Акмаева Р.И. Указ. соч.

<sup>6</sup> Ефимова О.В. Указ. соч.

<sup>7</sup> Королев О.Г. Указ. соч.

<sup>8</sup> Колесников С.Н. Указ. соч.

<sup>9</sup> Новые модели ...

<sup>10</sup> См.: Нивен П.Р. Указ. соч.; Энциклопедия ...

*Поступила в редакцию 28.11.2017 г.*

## EVALUATION OF BANKING ACTIVITIES BY INTERESTED USERS ON THE BASIS OF BALANCED INDICATORS IN THE MULTI-LEVEL SYSTEM

© 2018 M.A. Gorodilov, K.Yu. Kotova\*

The urgency of introduction of new approaches to management in banks is underlined. One such approach is evaluation of banking activity by interested users on the basis of the Balanced Scorecard (BSC) developed by R. Kaplan and D. Norton. The users and their interests are systematized, which can be satisfied when using BSC in banks. A multi-level BSC has been developed that is adapted to the specifics of banks' activities - to work on the financial market - and takes into account the requirements of prudential regulation by the Bank of Russia and measures aimed at limiting bank risks. The system contains a list of directions for building indicators, which, in addition to traditional indicators developed in the classical approach (finance, clients, processes, personnel), includes a block of indicators on risks and regulations of the Central Bank of Russia.

**Keywords:** management accounting in banks, users of management reporting, balanced scorecard, strategic map, key performance indicators, banking risks, CBR standards.

### **Highlights:**

- ◆ the information needs of interested users of banks' accounting and reporting information have been studied;
- ◆ approaches to the presentation of information in banks are analyzed;
- ◆ the structure of the multi-level Balanced Scorecard is developed, taking into account the prudential and regulatory regulation of banking activities at different levels.

*Received for publication on 28.11.2017*

---

\* Mikhail A. Gorodilov, Doctor of Economics, Head of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis. E-mail: mag@permtpp.ru; Ksenia Yu. Kotova, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Economic Analysis. E-mail: k.kotova@bk.ru. - Perm State National Research University.