

Карта банковских рисков как зеркало системы сбалансированных стратегических показателей

Недосекин Алексей Олегович, д.э.н., к.т.н., вице-президент IFEL Rus

Введение

Настоящая статья была написана под воздействием двух следующих идей:

1. Результаты Нортон-Каплана по созданию систем сбалансированных показателей успешно применяются в банках [1]. В качестве примера стратегической карты банка (составленного на основе примера интернет-банка из [1]) можно привести следующие три карты, соответствующие трем основным стратегическим целям (стратегиям) банка:
 - Стабилизация клиентской базы и максимизация выручки (рис. 1).
 - Увеличение размера «среднего чека» (дохода) в расчете на одного клиента (рис. 2).
 - Минимизация операционных затрат в расчете на одного клиента (рис. 3).

Все стратегические карты выполнены в нотации ARIS.

2. В работе [2] мы показали, что риски бизнеса теснейшим образом увязаны со стратегией компании - и, соответственно, с ее стратегической картой. Карта рисков «зеркалит» стратегическую карту. Чтобы продемонстрировать это на примере банка, постараемся решить проблему создания «обобщенной» стратегической карты банка - и, в порядке следствия, «обобщенной» риск-карты банка. Подобная карта может быть в дальнейшем использована произвольным банком как некоторый прототип для создания собственной риск-карты.

1. Уровни представления стратегической карты банка и риск-карты банка

Разумеется, опыт [1] построения стратегической карты банка не является ни идеальным, ни окончательным. Поэтому задачу построения «обобщенной» (свободной от специфики отдельного банка) стратегической карты банка нужно решать с самого начала. И такое решение начинается с выделения основных уровней представления стратегической карты (риск-карты).



Увеличить и сохранить клиентов,
обладающих высокой и потенциально
высокой ценностью

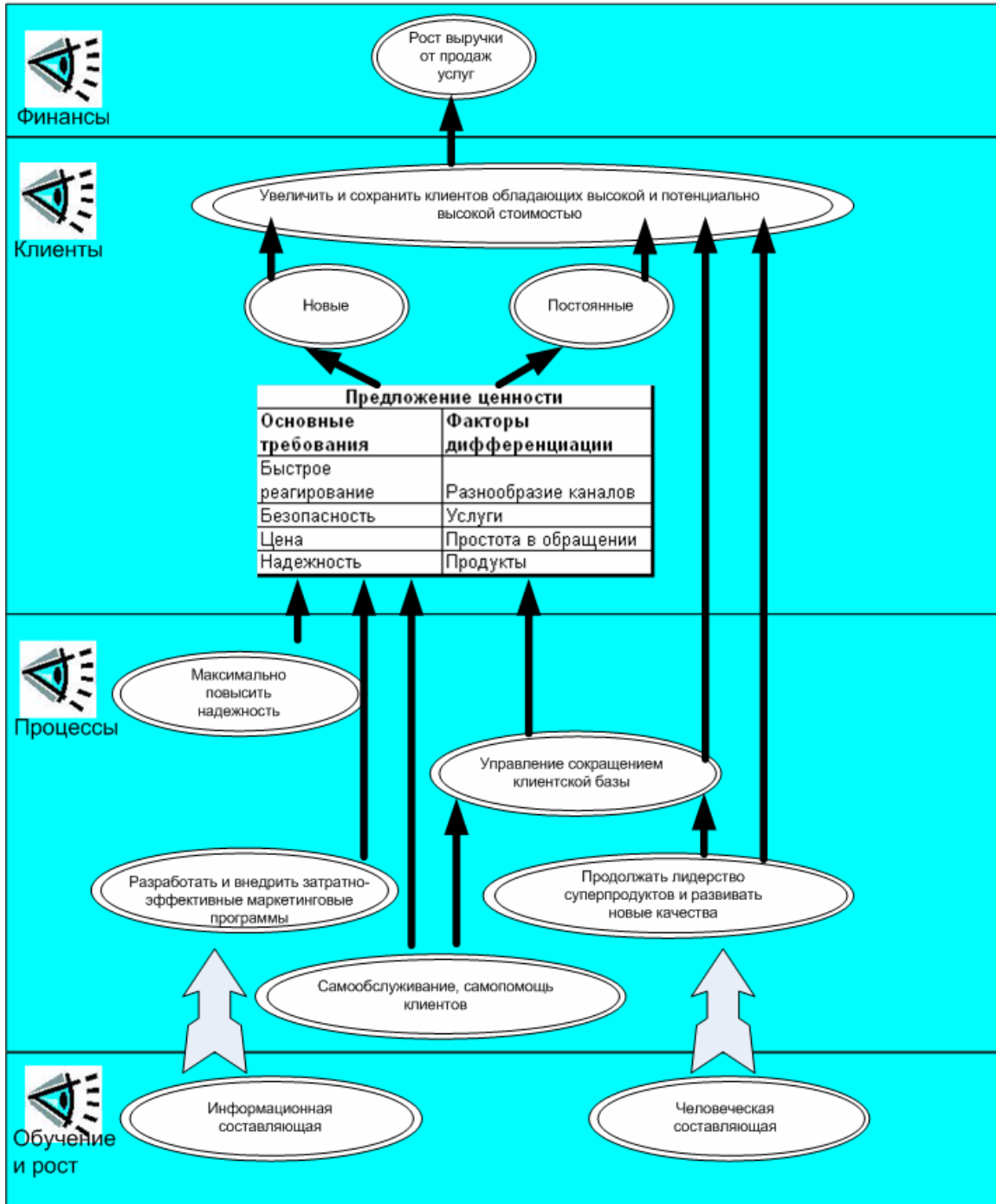


Рис. 1. Стратегическая карта по цели 1



Увеличить доход в расчете на одного клиента

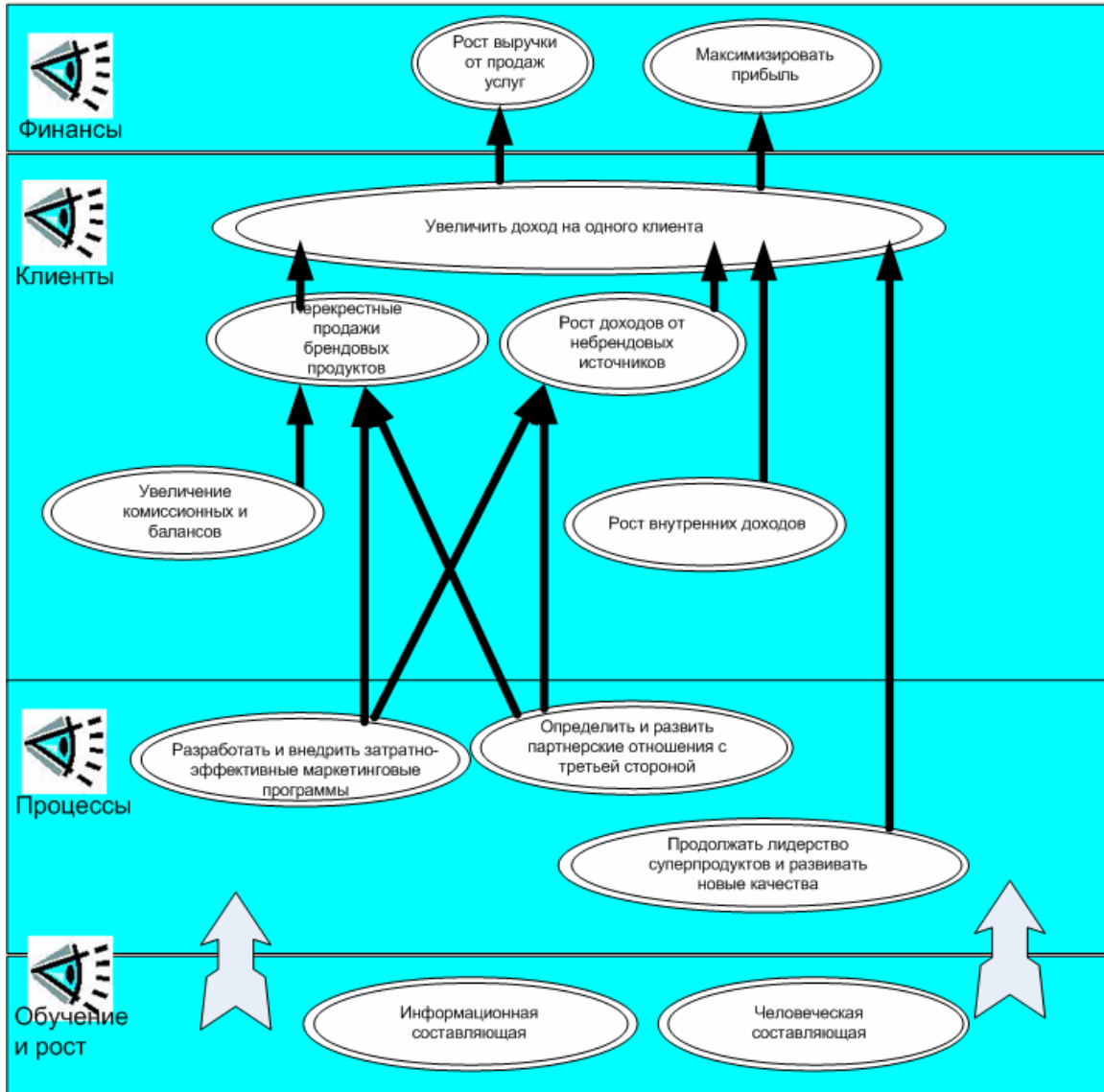


Рис. 2. Стратегическая карта по цели 2



Сократить затраты на одного клиента

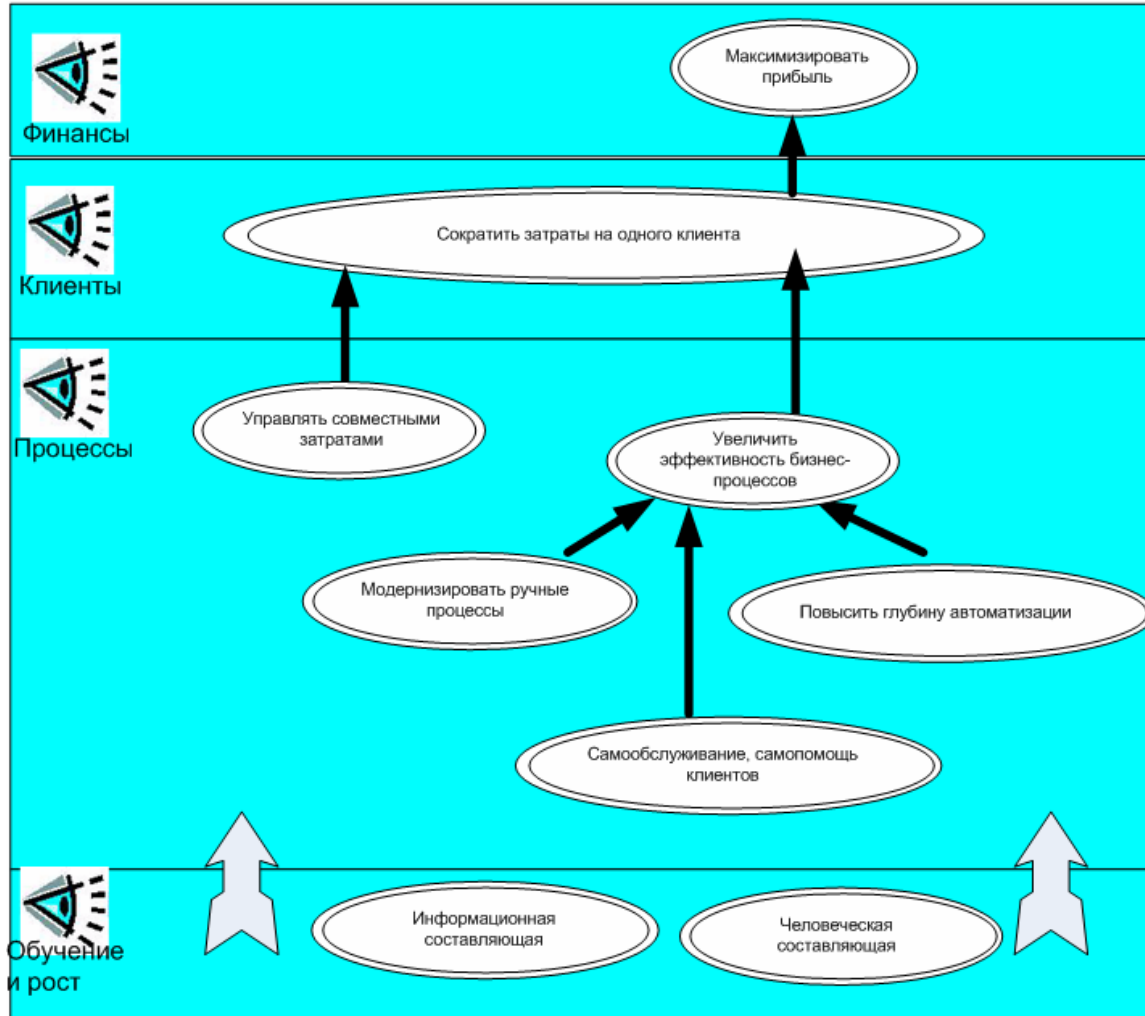


Рис. 2. Стратегическая карта по цели 3

1.1. Уровень финансовых результатов

Можно уверенно утверждать, что все сбалансированные показатели данного уровня представления группируются вокруг следующих основных целей, которые преследует любой произвольный банк, а именно:

- Повысить стоимость бизнеса банка.
- Увеличить размер остатков клиентских средств на банковских счетах.
- Снизить средневзвешенную стоимость капитала банка.
- Увеличить валовый доход банка.
- Увеличить прибыль банка в расчете на одного клиента.

- Снизить долю издержек банка в структуре валового дохода в расчете на одного клиента.
- Обеспечить эффективность инвестиций банка в собственные материальные и нематериальные активы.

Соответственно, риски банка, связанные с достижением этих целей, группируются следующим образом:

- Риск долгосрочного снижения стоимости банка.
- Риск невыполнения плана по остатков средств на счетах клиентов.
- Риск невыполнения плана по выручке.
- Риск невыполнения плана по прибыли на одного клиента.
- Риск невыполнения плана по затратам на одного клиента.
- Риск банкротства банка.
- Риск неэффективности инвестиций банка.

1.2. Уровень стейкхолдеров банка

К ключевым стейкхолдерам произвольного банка относятся:

- Клиенты. Целесообразно рассматривать по отдельности юридических и физических лиц. Нацеленность банка на тот или иной сегмент клиентского рынка обуславливает его профиль, равно как и стратегические приоритеты.
- Банки-контрагенты. В этом классе стейкхолдеров надо выделять нетто-кредиторов и нетто-заемщиков банка.
- Конкуренты.
- Госструктуры.

Соответственно, общие стратегические цели на этом уровне представления выглядят так:

- Повысить лояльность Клиента, стабилизируя динамику клиентской базы в части: а) остатков на клиентских счетах; б) выручки за оказанные услуги.
- Повысить надежность клиентской базы банка в части: а) минимизации убытков банка по кредитным операциям (по безнадежным долгам); б) уровня просроченной дебиторской задолженности.
- Повысить качество взаимоотношений с Банками-контрагентами.
- Обеспечить выигрыш банка перед Конкурентами по соотношению качество-комплексность-цена услуг.
- Поддерживать стабильные взаимоотношения с органами власти и управления.

И, соответственно, риски банка, связанные с достижением целей на этом уровне, группируются следующим образом:

- Риск потерять требуемый уровень лояльности Клиента.

- Риск потерять требуемой надежности клиентской базы.
- Риск потери кредитоспособности отдельным клиентом.
- Риск ненадлежащего качества взаимоотношений с банками-контрагентами.
- Риск потери конкурентных преимуществ банка в сравнении с сильнейшими Конкурентами.
- Риск ухудшения взаимоотношений с органами власти и управления.

1.3. Уровень бизнес-процессов

Безотносительно особенностей процессной архитектуры отдельного банка, все процессы банка могут быть собраны в следующие три основные группы:

- Корневые процессы – процессы оказания комплексных услуг клиентам банка.
- Инновационные процессы – процессы разработки и продвижения услуг клиентам. Также сюда относятся процессы аккумуляции знаний в экспертных группах (центрах компетенций) и распространения передового опыта.
- Процессы организационного развития – процессы: а) создания новых бизнесов; б) реструктуризации действующих бизнесов; в) ликвидации неэффективных бизнесов; г) слияния/поглощения/выделения.
- Процессы управления и контроля.

Таким образом, наиболее общие цели на этом уровне представления выглядят так:

- Повысить качество оказываемых услуг (портфеля услуг). Всем услугам в банке сопоставляются измеримые индикаторы эффективности, и уровни этих индикаторов затем нормируются. Услуги объединяются в портфель, который рассматривается как объект управления и контроля, со своими интегральными показателями эффективности.
- Повысить качество бизнес-процессов. По аналогии с услугами, всем процессам в банке сопоставляются измеримые индикаторы эффективности, и уровни этих индикаторов затем нормируются.
- Повысить качество управления и контроля.
- Повысить качество внутренних и внешних бизнес-коммуникаций.
- Повысить безопасность банка.

Карта рисков, в соответствии с выделенными целями, наполняется следующим образом:

- Риск потери качества услуги (портфеля услуг).
- Риск потери качества бизнес-процесса.
- Риск возникновения недопустимого уровня затрат на оказание соответствующей услуги.
- Риск потери (утечки) знаний.
- Риск потери требуемого уровня безопасности банка.

1.4. Уровень нематериальных активов

На этом уровне представления стратегические цели выглядят следующим образом:

- Повысить профессиональное качество персонала.
- Повысить уровень должностных компетенций персонала.
- Повысить уровень мотивации персонала.
- Повысить качество управления информацией.
- Обеспечить надлежащую полноту и доступность знаний организации.
- Повысить ценность бренда организации.

Соответствующие риски в риск-карте следующие:

- Риск неприемлемой интегральной компетенции персонала.
- Риск демотивации персонала.
- Риск невозобновляемой потери ключевых данных.
- Риск снижения стоимости бренда банка.

1.5. Уровень инвестиций

На этом уровне представления фиксируется одна общая цель – обеспечить требуемый уровень и надлежащую структуру финансирования бизнес-инициатив, связанных с достижением стратегических целей верхних уровней представления. На уровне риск-карты отмечаются следующие риски:

- Риск недофинансирования бизнес-инициатив по условиям объемов денежных средств и сроков их предоставления.
- Риск ненадлежащей структуры финансирования бизнес-инициатив в части стоимости инвестиционного капитала и/или графика финансирования (возврата инвестиций).

2. *Связь системы сбалансированных показателей и системы показателей рисков*

В рамках стратегической карты банка все стратегические цели, расположенные на своих уровнях представления, соединены друг с другом причинно-следственными логическими связями. На уровне соответствующей системы сбалансированных показателей (ССП) эти связи представляют собой аналитические модели, увязывающие одни показатели с другими.

В силу «зеркальности» риск-карты по отношению к стратегической карте, все риски в этой карты определяются как возможности недостижения банком требуемых уровней эффективности, измеряемых на своих уровнях представления

по сбалансированным показателям. Соответственно, между этими показателями и показателями риска есть однозначно идентифицируемая аналитическая связь.

Раз есть связь между сбалансированными показателями в рамках ССП, с одной стороны, и между этими показателями и показателями рисков, с другой стороны, - то есть и транзитивная аналитическая связь между рисками, находящимися на смежных уровнях представления риск-карты. Эти аналитические связи могут быть отобразены стрелками на риск-карте банка.

Заключение

Итак, мы показали, что карта рисков банка (риск-карта) - это зеркало стратегической карты. Чтобы идентифицировать все риски конкретного банка, необходимо сначала провести построение стратегической карты и собственно ССП. После того, как эта работа проделана, риск-карта банка легко выплывает на свет как бы сама собой. В этом, собственно, пафос работы. Новизна работы в том, что по-новому выделены и рассмотрены уровни представления на стратегической карте банка и риск-карте. Особое внимание уделяется разнообразно представленным стейкхолдерам, по каждой группе которых выписаны стратегические цели и соответствующие риски недостижения этих целей.

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. - М.: Олимп-Бизнес, 2005.
2. Недосекин А.О., Павлов К.Е., Волкова Л.А. Идентификация и анализ рисков бизнеса с использованием методов теории нечетких множеств // Банки и Риски, № 2(4), 2006.