

3.6. ИМИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Клаас Я.А., ассистент кафедры банковского дела

Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт экономики и финансов

Данная статья посвящена проблеме формирования стратегии устойчивого развития кредитной организации. В целях ее решения автором была разработана модель формирования стратегии устойчивого развития банка, суть которой заключается в определении стабильной позиции банка и формировании стратегии, в зависимости от четырех компонент сбалансированной системы показателей (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал). Преимущество модели состоит в том, что она позволяет не только определять направление развития кредитной организации для достижения наиболее стабильной позиции, но и положение банка относительно ближайших конкурентов.

Российские банки предоставляют своим клиентам большой ассортимент продуктов и услуг, но немногие из них задумываются о стратегии банка. Для того чтобы понять, какая стратегия нужна банку, необходимо в первую очередь четко сформулировать цели и задачи, и только после этого может быть разработана стратегия достижения этих целей. В этой связи американские ученые, гарвардские профессора Р. Каплан и Д. Нортон в 1990 г. исследовали действие систем измерения результатов хозяйственной деятельности крупных компаний. Результаты исследований привели к формированию концепции сбалансированной системы показателей, основанной на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Концепция складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала, представленных на рис. 1, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями [2, с.13-14].

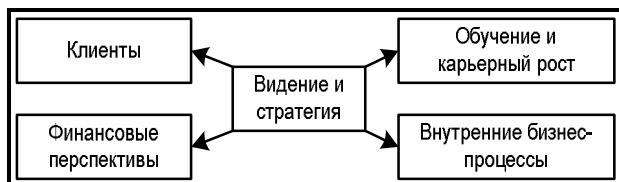


Рис. 1. Сбалансированная система показателей [3]

Стратегия применения сбалансированной системы показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие у организации уже четко сформулированной стратегии [5].

Правильно построенная сбалансированная система показателей позволяет организации [3]:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения к поставленным целям;
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой всех структур организации (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);
- повысить управляемость и эффективность деятельности организации, а также снизить риски.

Этапы внедрения системы сбалансированных показателей отражены на рис. 2.

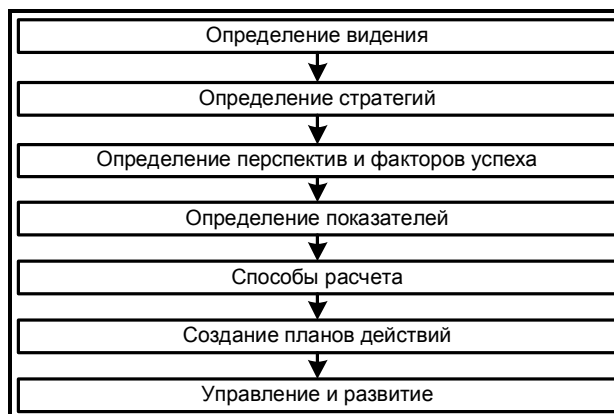


Рис. 2. Основные этапы внедрения системы сбалансированных показателей [3]

Мировой финансово-экономический кризис, обостривший целый ряд проблем в деятельности банков, заставил банки всерьез задуматься о формировании стратегии устойчивого развития, т.е. комплекса мероприятий банка, направленных на устойчивое развитие своего бизнеса и достижение наиболее стабильной во всех отношениях позиции на рынке банковских услуг.

На основе сбалансированной системы показателей была разработана модель формирования стратегии устойчивого развития банка, суть которой заключается в определении стабильной позиции банка и формировании стратегии в зависимости от четырех компонент сбалансированной системы показателей (финансы, клиенты, процессы, персонал). В соответствии с разработанной моделью данные компоненты являются компонентами стратегии устойчивого развития банка, что отражено на рис. 3.

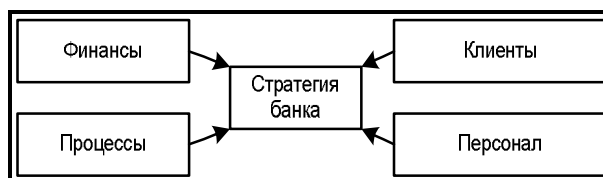


Рис. 3. Компоненты стратегии устойчивого развития банка

Опишем каждый компонент подробнее.

Персонал. Уровень обучения персонала во многих смыслах является ключевым для построения эффективной стратегии. Так, базовая логика сбалансированной системы показателей звучит следующим образом: если у вас есть нужный персонал, делающий правильные вещи (внутренние процессы), тогда клиент будет удовлетворен и компания достигнет стратегических финансовых целей (финансы). Акцент делается на производительности персонала, его удовлетворенности и удержании. Показательно, что попытки прямого проецирования методики сбалансированных показателей на уровень российских организаций не дают желаемого результата, что обусловлено нехваткой самого главного – жесткой логической связи таких компонентов, как финансы, процессы и клиенты, с уровнем персонала. Все это объясняет первостепенную роль персонала в формировании стратегии, так как именно

персонал, решая оперативные задачи, будет способствовать реализации стратегии [2, с. 31-32].

Внутренние бизнес-процессы. Цель данного компонента заключается в максимальном обеспечении сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента). Иными словами, бизнес-процессы в организации должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечивать максимальное предоставление ценности для клиентов с минимальными издержками. Точная настройка бизнес-процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов и услуг для конкретного рыночного сегмента [2, с. 30-31].

Клиенты. Успешная реализация стратегии и, соответственно, достижение финансовых результатов, определяется точной настройкой предлагаемых продуктов и услуг потребностям целевых сегментов. Фокус внимания при формировании стратегии сосредоточен на создании ценности для клиентов. Задача данного компонента состоит в том, чтобы на массовых рынках обеспечить индивидуальный подход к каждому потребителю [4, с. 14].

Финансы. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации организации и совершенства внутренних процессов, собственника в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Однако организация не сможет показать значительную отдачу без формирования эффективных бизнес-процессов, направленных на достижение удовлетворения потребителей реализуемых продуктов [4, с. 16].

В отличие от системы сбалансированных показателей, задачей данной модели является формирование стратегии устойчивого развития банка на будущее исходя из текущего состояния каждой компоненты (финансы, персонал, клиенты, внутренние процессы).

Модель формирования стратегии устойчивого развития состоит из четырех последовательных этапов, представленных на рис. 4.

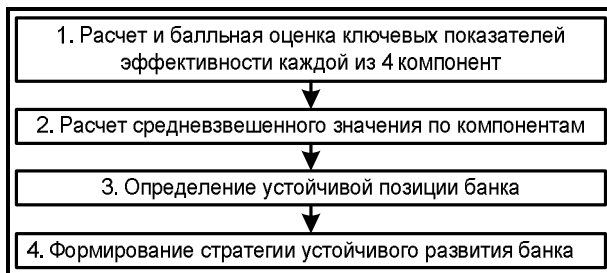


Рис. 4. Этапы модели формирования стратегии устойчивого развития банка

Рассмотрим каждый из этапов.

На первом этапе проводится расчет ключевых показателей для каждой компоненты, при этом производится два расчета:

- по отчетности по Российским положениям по бухгалтерскому учету (далее – РПБУ) на две отчетные даты конкретного анализируемого банка;
- отчетности по РПБУ банков-конкурентов.

Наиболее свойственными банкам ключевыми показателями эффективности являются показатели, отраженные в табл. 1. Формулы расчета индикаторов достаточности капитала, качества активов, качества пассивов, ликвидности и прибыльности представлены в

табл. 2. Показатели и нормативы, используемые для расчета индикаторов, отражены в табл. 3.

Таблица 1

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ	
Компоненты	Ключевые показатели
Финансы	Индикатор достаточности капитала
	Индикатор качества активов
	Индикатор качества пассивов
	Индикатор ликвидности
	Индикатор прибыльности
Клиенты	Доля в активах банковского сектора
	Доходность кредитного портфеля
	Стоимость кредитных продуктов
Процессы	Доля просроченной задолженности
	Коэффициент концентрации штрафов в расходах банка
	Коэффициент концентрации судебных и арбитражных издержек в расходах банка
Персонал	Доля расходов на персонал в суммарных расходах
	Доля затрат на обучение в суммарных расходах
	Затраты на персонал в расчете на одного работника

Таблица 2

ФОРМУЛА РАСЧЕТА ИНДИКАТОРОВ, ОЦЕНИВАЮЩИХ ФИНАНСЫ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Индексы	Обозначение	Порядок расчета индексов, входящих в индекс финансовой устойчивости
Индикатор достаточности капитала	<i>Идк</i>	$Идк = \sqrt[3]{Кск * Кок}$
Индикатор ликвидности	<i>Ил</i>	$Ил = \sqrt[3]{Нмгл * Нмл * Кол}$
Индикатор качества пассивов	<i>Икп</i>	$Икп = \sqrt[3]{Ккб * Ксрб * Кмбк^{-1}}$
Индикатор качества активов	<i>Ика</i>	$Ика = \sqrt[3]{Ксд * Ккп^{-1} * Кпс^{-1}}$
Индикатор прибыльности	<i>Ип</i>	$Ип = \sqrt[3]{Ка * Кк}$

После расчета показателей экспертами проводится четырехбалльная оценка (4 – хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – сомнительно, 1 – неудовлетворительно) каждого показателя. Необходимость балльной оценки объясняется разной размерностью результатов расчета.

На следующем этапе для определения итогового результата (средневзвешенного значения) по каждой компоненте требуется произвести взвешивание значений показателей, входящих в каждый компонент. Данный расчет производится на основе результатов балльной оценки и весовых коэффициентов каждого показателя, которые представлены в табл. 4. Весовые коэффициенты определены посредством профессионального мотивированного суждения.

Определение средневзвешенного значения осуществляется по следующей формуле:

$$li = \frac{\sum_{i=1}^n ai * xi}{\sum_{i=1}^n a} , \tag{1}$$

где

xi – балльная оценка *i*-го показателя;

a – весовой коэффициент.

Таблица 3

ПОКАЗАТЕЛИ И НОРМАТИВЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ИНДИКАТОРОВ

Показатели	Коэффициенты, нормативы	Обозначение	Порядок расчета коэффициентов, нормативов
Достаточность капитала	Коэффициент достаточности капитала	<i>Кск</i>	$(\text{Капитал} / \text{Активы, взвешенные с учетом риска}) * 100\%$
	Коэффициент достаточности основного капитала	<i>Кок</i>	$(\text{Основной капитал} / \text{Активы, взвешенные с учетом риска}) * 100\%$
Ликвидность	Норматив мгновенной ликвидности	<i>Нмгл</i>	$(\text{Высоколиквидные активы} / \text{Обязательства до востребования}) * 100\%$
	Норматив текущей ликвидности	<i>Нтпл</i>	$(\text{Ликвидные активы} / \text{Обязательства до востребования и на срок до 30 дней}) * 100\%$
	Коэффициент общей ликвидности	<i>Кол</i>	$(\text{Ликвидные активы} / (\text{Общая сумма активов} - \text{Обязательные резервы})) * 100\%$
Качество пассивов	Коэффициент клиентской базы	<i>Ккб</i>	$((\text{Вклады граждан} + \text{Средства юридических лиц}) / \text{Общий объем привлеченных средств}) * 100\%$
	Коэффициент стабильности ресурсной базы	<i>Ксрб</i>	$((\text{Суммарные обязательства} - \text{Обязательства до востребования}) / \text{Суммарные обязательства}) * 100\%$
	Коэффициент зависимости от межбанковских кредитов	<i>Кмбк</i>	$(\text{Привлеченные межбанковские кредиты} / \text{Общий объем привлеченных средств}) * 100\%$
Качество активов	Коэффициент агрессивности кредитной политики	<i>Ккп</i>	$(\text{Ссудная задолженность} / \text{Привлеченные ресурсы банка}) * 100\%$
	Коэффициент качества ссудной задолженности	<i>Ксд</i>	$((\text{Ссудная задолженность} - \text{Расчетный РВПС}) / \text{Ссудная задолженность}) * 100\%$
	Доля просроченных ссуд	<i>Кпс</i>	$(\text{Ссудная задолженность просроченная} / \text{Ссудная задолженность}) * 100\%$
Прибыльность	Коэффициент рентабельности активов	<i>Ка</i>	$(\text{Прибыль} / \text{Совокупные активы}) * 100\%$
	Коэффициент рентабельности капитала	<i>Кк</i>	$(\text{Прибыль} / \text{Капитал}) * 100\%$

Таблица 4

ВЕСОВЫЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Компоненты	Ключевые показатели	Весовые коэффициенты
Финансы	Индикатор достаточности капитала	0,20
	Индикатор качества активов	0,20
	Индикатор качества пассивов	0,20
	Индикатор ликвидности	0,20
	Индикатор прибыльности	0,20
Клиенты	Доля в активах банковского сектора	0,15
	Доходность кредитного портфеля	0,35
	Стоимость кредитных продуктов	0,50
Процессы	Доля просроченной задолженности	0,45
	Коэффициент концентрации штрафов в расходах банка	0,25
	Коэффициент концентрации судебных и арбитражных издержек в расходах банка	0,30
Персонал	Доля расходов на персонал в суммарных расходах	0,35
	Доля затрат на обучение в суммарных расходах	0,20
	Затраты на персонал в расчете на одного работника	0,45

Таблица 5

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО ПОЛОЖЕНИЯ БАНКА

Виды сравнений	Сравнение РПБУ-отчетности на две отчетные даты	
	Показатели РПБУ на текущую дату лучше показателей на предыдущую дату (зона 1)	Показатели РПБУ на текущую дату хуже показателей на предыдущую дату (зона 2)
Сравнение РПБУ-отчетности банков-конкурентов		
Лучше конкурентов (зона 1)	1	3
Хуже конкурентов (зона 2)	2	4

По итогам двух предыдущих этапов получены интегральные показатели по следующим составляющим: финансы, внутренние бизнес-процессы, персонал, клиенты по РПБУ-отчетностям анализируемого банка и банков-конкурентов.

Для того чтобы определить позицию банка по сравнению с конкурентами по РПБУ-отчетности и, как следствие, отнести его к одной из двух зон (первая – лучше конкурентов, вторая – хуже конкурентов), нами был разработан следующий алгоритм, представленный на рис. 5. В соответствии с данным алгоритмом банк относится к той или иной зоне путем последовательного сравнения показателей по РПБУ-отчетности конкретного исследуемого банка со средними показателями банков-конкурентов по каждому компоненту.

Аналогичный алгоритм, отраженный на рис. 6, используется для сравнения компонент по РПБУ-отчетности конкретного анализируемого банка за два отчетных пе-

риода, в соответствии с которым банк относится к одной из двух зон (первая – показатели по РПБУ на текущую дату лучше, чем на предыдущую, вторая – показатели по РПБУ на текущую дату хуже, чем на предыдущую).

В результате применения данных алгоритмов определяется устойчивое положение путем отнесения к одной из четырех групп, что отражено в табл. 5.

Выделим наиболее общие тактические цели для всех компонент, которые могут быть применены для каждого устойчивого положения.

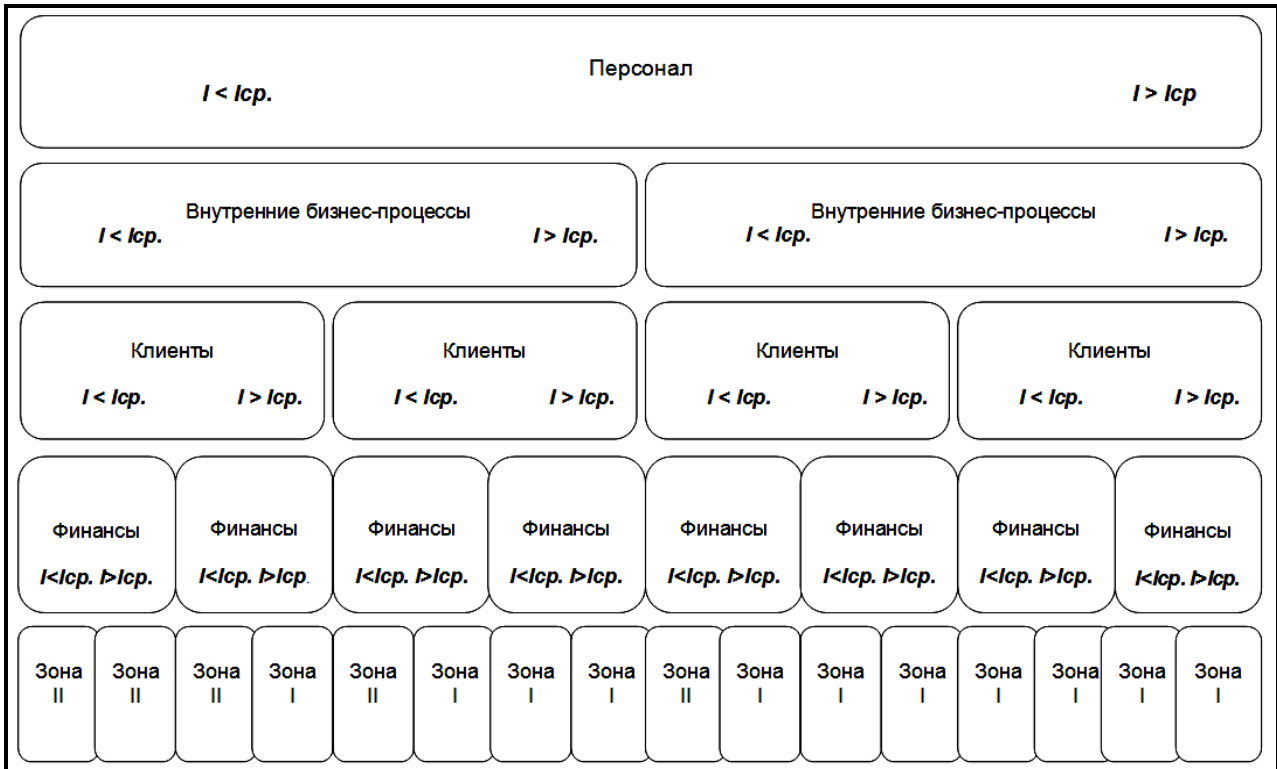


Рис. 5. Алгоритм сравнения банка с конкурентами

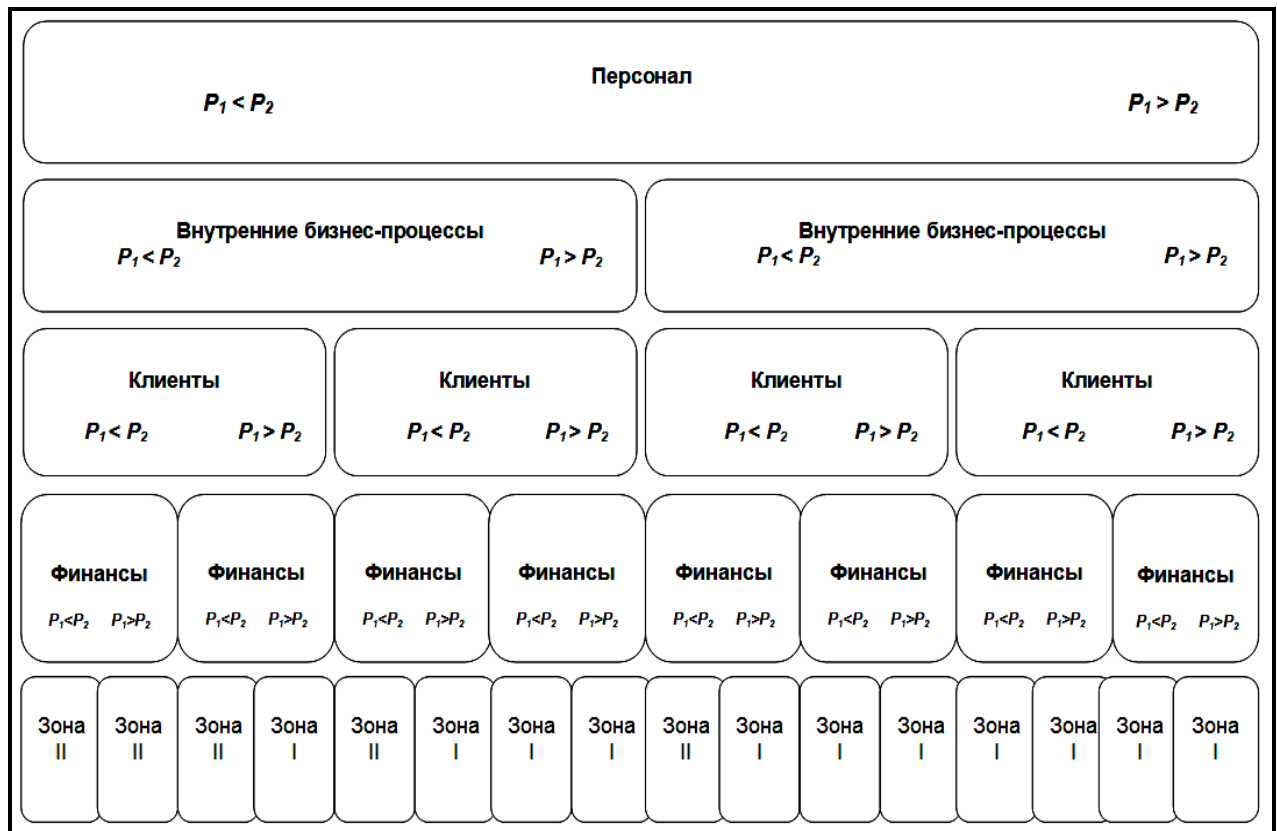


Рис. 6. Алгоритм сравнения показателей банка по РПБУ-отчетности на две отчетные даты

Тактические цели для компонента «Финансы»:

- повышение окупаемости расходов;
- сокращение расходов;
- повышение прибыли.
- снижение рисков;
- распределение ресурсов в наиболее прибыльных сферах;
- рост активов;
- рост стоимости бренда банка;
- рост привлеченных средств физических и юридических лиц.

Тактические цели для компонента «Клиенты»:

- выработка специальных предложений для целевых сегментов клиентов:
 - создание специальных предложений, полезных для разных групп клиентов;
 - оценка экономической стороны реализации предложений;
 - обращение с предложениями к тем клиентам, работа с которыми прибыльна;
- выбор сотрудников, способных хорошо оценить потребности клиентов и обрабатывать информацию;
- рост количества стратегических клиентов;
- повышение эффективности работы с клиентами;
- формирование правильного имиджа банка в глазах потенциальных клиентов.

Тактические цели для компонента «Внутренние бизнес-процессы»:

- разработка новых внутренних бизнес-процессов;
- оказание услуг силами организованных, знающих, компетентных и активных сотрудников;
- достижение высокого уровня обслуживания клиентов, благодаря высокому профессиональному уровню сотрудников;
- совершенствование системы риск-менеджмента;
- совершенствование корпоративного управления;
- автоматизация ключевых бизнес-процессов.

Тактические цели для компонента «Персонал»:

- использование стратегических информационных ресурсов;
- повышение квалификации сотрудников;
- рост ответственности сотрудников и связь результатов работы с вознаграждением.

На основе табл. 4 определимся со стратегиями банка для каждой из групп устойчивого положения:

- группа 1 «Устойчивые банки»: по составленной РПБУ-отчетности рассматриваемого банка за текущий отчетный период происходит улучшение показателей по сравнению с РПБУ-отчетностью банков-конкурентов, а также по сравнению со своей РПБУ-отчетностью за прошлый отчетный период;
- группа 2 «Банки со сбалансированной устойчивостью»: показатели по РПБУ-отчетности рассматриваемого банка за текущий период хуже, чем по РПБУ-отчетности банков-конкурентов, но лучше, чем показатели РПБУ-отчетности за прошлый отчетный период;
- группа 3 «Относительно неустойчивые банки»: РПБУ-показатели на текущую дату хуже по сравнению с данными по РПБУ-отчетности на предыдущую дату, но в сравнении с РПБУ-отчетностью других банков показатели улучшаются;
- группа 4 «Неустойчивые банки»: ухудшение показателей по сравнению с собственной РПБУ-отчетностью за прошлый отчетный период, а также с РПБУ-отчетностью конкурентов, что приводит к утрате устойчивой позиций банка.

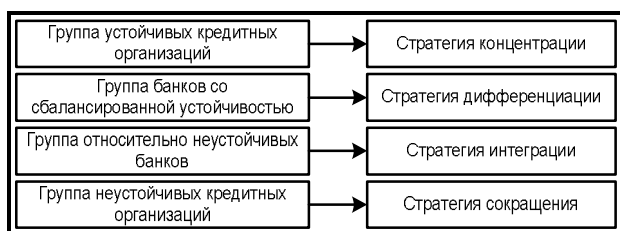


Рис. 7. Стратегии устойчивого развития для каждой группы банков

В зависимости от того, к какой группе относится банк, он может применять следующие виды стратегии, отраженные на рис. 7.

Опишем каждую из предложенных стратегий.

Стратегия концентрации. Банки, относящиеся к группе устойчивых банков, имеют наилучшие возможности для сохранения своей устойчивости, в виду того что проводимая ими политика способствовала улучшению показателей отчетности по РПБУ на текущую дату и РПБУ-отчетности по сравнению с банками-конкурентами. Расходы по дальнейшему сохранению устойчивости этих банков минимальны, потому как отсутствуют значительные недостатки в их деятельности.

Конкретными типами данной стратегии являются:

- стратегия усиления позиции на рынке. Данная стратегия не требует от банка значительных изменений действующей стратегии и предполагает укрепление нынешнего положения посредством интенсивного продвижения имеющихся банковских продуктов и услуг на рынке функционирования;
- стратегия развития рынка предполагает поиск новых рынков для уже имеющихся банковских продуктов и услуг [2, с. 120-121];
- стратегия развития продукта представляет собой стратегию, предполагающую предложение новых банковских продуктов на уже освоенном рынке.

Стратегия дифференциации. Группа банков со сбалансированной устойчивостью характеризуется относительной потерей устойчивости по сравнению с банками-конкурентами. Однако произошло улучшение показателей по РПБУ-отчетности банка за текущий отчетный период по сравнению с показателями за прошлый отчетный период, что позволяет говорить, о высокой вероятности повышения устойчивости банка в ближайшем будущем. В связи с этим рассматриваемому банку необходимо акцентировать внимание на анализе и выявлении слабых сторон и возможностей повышения качества активов и пассивов, рентабельности, наращивании капитальной базы [2, с. 122-123].

Выделяют следующие виды стратегии дифференциации:

- стратегия централизованной дифференциации, которая предполагает пополнение продуктовой линейки за счет продуктов, имеющихся у банков-конкурентов;
- стратегия горизонтальной дифференциации подразумевает пополнение линейки новыми банковскими продуктами, которые связаны с уже существующими и могут вызвать интерес у клиентов. Новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, но по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка банком собственной компетентности [4, с. 65-66];
- стратегия конгломеративной дифференциации состоит в том, что организация расширяется за счет не связанных с уже имеющимися, новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий дифференциации, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала и, в особенности, менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег [4, с. 67].

Стратегия интеграции. Банк, входящий в группу «относительно неустойчивых кредитных организаций», по всем показателям опережает существующих конкурентов, но в то же время имеет существенные проблемы, что приводит к ухудшению показателей по сравнению с прошлым отчетным периодом. Для повышения своей устойчивости в будущем банку необходимо применять ме-

ры, направленные на преодоление недостатков. Кроме того, для повышения своей устойчивости в ближайшей перспективе банк может использовать стратегию интеграции, предполагающую расширение кредитной организации путем добавления новых структур (филиалов, структурных подразделений). Организация может прибегать к данной стратегии, если не может осуществлять стратегию концентрации, и в то же время интеграция не противоречит ее долгосрочным целям [4, с. 69].

Стратегия сокращения. К группе «неустойчивых кредитных организаций» относятся банки, потерявшие стабильность, что связано наличием серьезных недостатков в их деятельности. Конкретными типам данной стратегии являются [2, с. 127-128]:

- стратегия прекращения, которая заключается в том, что банк прекращает (закрывает или продает) нерентабельные, неперспективные подразделения. Средства, полученные от реализации данных подразделений, могут быть направлены на развитие альтернативных направлений деятельности;
- стратегия сокращения расходов основана на мероприятиях, связанных со снижением затрат. Данная стратегия обладает определенными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточного небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением административных затрат, сокращением

найма и даже увольнением персонала, прекращением реализации неприбыльных банковских продуктов;

- стратегия ликвидации представляет собой радикальный случай стратегии сокращения и используется тогда, когда банк не может вести дальнейший бизнес. Эта стратегия реализуется при совпадении существующей позиции с конечным этапом жизненного цикла банка. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников.

Теперь апробируем разработанную модель для формирования стратегии устойчивого развития Банка 1, имеющего следующих конкурентов: Банк 2, Банк 3, Банк 4 и Банк 5.

Соответственно первому этапу модели рассчитаем ключевые показатели эффективности для каждой компоненты стратегии устойчивого развития по РПБУ-отчетности Банка 1 и РПБУ-отчетности Банка 2, Банка 3, Банка 4 и Банка 5. Результаты проведенного расчета представлены в табл. 6. Исходные данные для расчета отражены в табл. 7.

На этом же этапе производится балльная оценка ключевых показателей, которая представлена в табл. 8.

В соответствии со вторым этапом модели рассчитаем средневзвешенное значение по каждой компоненте для всех рассматриваемых банков. Результат расчета отражен в табл. 9.

Таблица 6

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Компоненты	Ключевые показатели	Банк 1 (2010 г.)	Банк 1 (2009 г.)	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5
Финансы	Индикатор достаточности капитала, %	14,210	19,2800	24,900	25,730	22,050	12,100
	Индикатор качества активов, %	353,570	307,280	248,45	414,42	277,38	428,89
	Индикатор качества пассивов, %	145,350	123,600	85,920	105,88	162,29	277,33
	Индикатор ликвидности, %	34,560	47,6500	29,550	58,230	47,850	29,820
Клиенты	Индикатор прибыльности, %	0,420	0,8400	0,920	1,000	0,430	0,970
	Доля в активах банковского сектора, %	3,530	2,5800	2,510	1,980	2,590	2,820
	Доходность кредитного портфеля, %	12,520	16,4500	14,260	12,750	14,740	14,840
Процессы	Стоимость кредитных продуктов, %	13,000	15,0000	17,000	16,000	15,500	16,500
	Доля просроченной задолженности, %	2,540	3,4300	5,320	1,270	4,780	1,730
	Коэффициент концентрации штрафов в расходах банка, %	0,000	0,0002	0,000	0,000	0,003	0,001
	Коэффициент концентрации судебных и арбитражных издержек в расходах банка, %	0,003	0,0009	0,001	0,000	0,020	0,010
Персонал	Доля расходов на персонал в суммарных расходах, %	4,130	2,9600	1,820	7,570	4,950	3,040
	Доля затрат на обучение в суммарных расходах, %	0,030	0,0200	0,003	0,004	0,040	0,010
	Затраты на персонал в расчете на одного работника, тыс. руб.	501,840	495,300	353,44	365,27	471,36	385,83

Таблица 7

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Тыс. руб.

Данные	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 1 (2009 г.)	Банк 1 (2010 г.)
Собственный капитал	2 734 569	2 157 139	2 280 491	1 489 273	2 353 189	2 360 215
Основной капитал	2 542 362	2 068 107	2 250 355	1 246 274	1 451 501	1 495 716
Процентные доходы	1 280 516	869 332	1 267 396	1 125 222	1 431 286	1 362 745
Суммарные расходы	6 707 718	1 751 740	3 618 497	6 719 886	5 762 521	4 309 121
Обязательства до востребования	2 098 238	2 223 291	2 468 831	2 340 917	2 128 334	3 932 412
Ликвидные активы	1 653 899	3 199 525	2 319 175	390 655	2 455 793	2 732 366
Штрафы и пени	0	0	114	92	13	0
Активы	10 828 507	8 556 156	11 204 308	12 176 609	11 124 836	14 815 720
Обязательные резервы	47 914	25 914	136 154	70 463	53 374	86 656
Вклады граждан	3 889 752	2 178 359	3 675 073	5 728 137	2 803 659	5 023 901
Средства юридических лиц	4 266 521	1 591 463	3 530 924	4 155 364	2 602 300	4 153 930
Привлеченные средства	8 231 545	6 341 652	8 922 867	10 685 906	8 779 185	12 362 416
Привлеченные межбанковские кредиты	0	2 062 331	1 219 305	361 863	2 168 664	2 037 911
Ссудная задолженность	8 981 959	6 819 766	8 600 690	7 583 404	8 698 573	10 881 468

Данные	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 1 (2009 г.)	Банк 1 (2010 г.)
Резерв на возможные потери	1 099 605	214 829	141 390	265 658	111 446	118 814
Просроченная задолженность	478 223	86 379	411 338	130 864	298 708	276 633
Прибыль	50 064	42 991	21 549	41 510	145 985	95 211
Судебные и арбитражные издержки	44	0	868	956	49	131
Расходы на персонал	121 937	132 594	179 115	204 455	170 382	178 154
Расходы на обучение персонала	218	67	1 307	532	990	1 487
Среднесписочная численность персонала (чел.)	345	363	380	530	344	355

Таблица 8

БАЛЛЬНАЯ ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Компоненты	Ключевые показатели	Банк 1 (2010 г.)	Банк 1 (2009 г.)	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5
		Финансы	Индикатор достаточности капитала	2	3	4	4
	Индикатор качества активов	4	3	3	4	3	4
	Индикатор качества пассивов	3	3	2	2	4	4
	Индикатор ликвидности	3	3	2	4	3	2
	Индикатор прибыльности	3	4	4	4	3	4
Клиенты	Доля в активах банковского сектора	4	3	3	2	3	3
	Доходность кредитного портфеля	2	4	3	2	3	3
	Стоимость кредитных продуктов	4	3	2	3	3	2
Процессы	Доля просроченной задолженности	3	3	2	4	2	4
	Коэффициент концентрации штрафов в расходах банка	4	3	4	4	2	2
	Коэффициент концентрации судебных и арбитражных издержек в расходах банка	3	3	3	4	2	2
Персонал	Доля расходов на персонал в суммарных расходах	3	2	2	4	3	2
	Доля затрат на обучение в суммарных расходах	4	4	2	2	4	3
	Затраты на персонал в расчете на одного работника	4	4	3	3	4	3

Таблица 9

СРЕДНЕВЗВЕШЕННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ

Ед.

Компоненты	Банк 1 (2010 г.)	Банк 1 (2009 г.)	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	И.ср.
Финансы	3,00	3,20	3,00	3,60	3,20	3,20	3,25
Клиенты	3,30	3,35	2,50	2,50	3,00	2,50	2,63
Процессы	3,25	3,00	2,80	4,00	2,00	2,90	2,93
Персонал	3,65	3,30	2,45	3,15	3,65	2,65	2,98

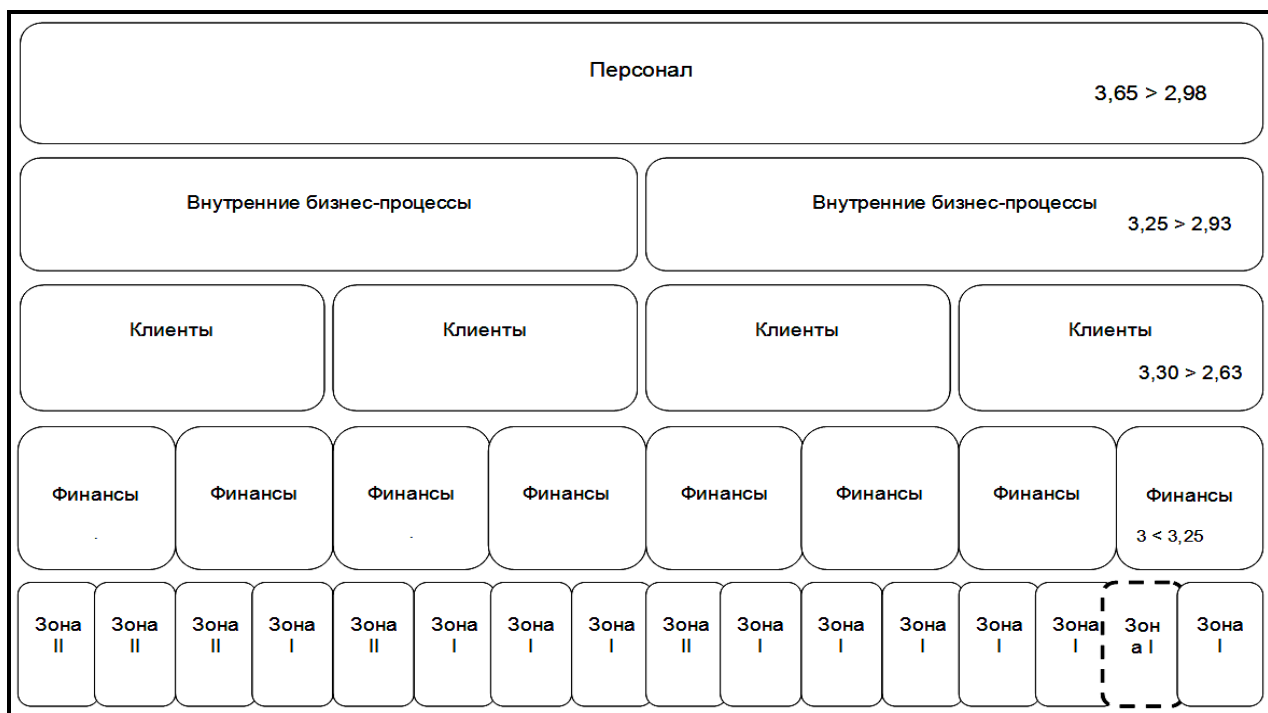


Рис. 8. Сравнение РПБУ-показателей Банка 1 и банков-конкурентов

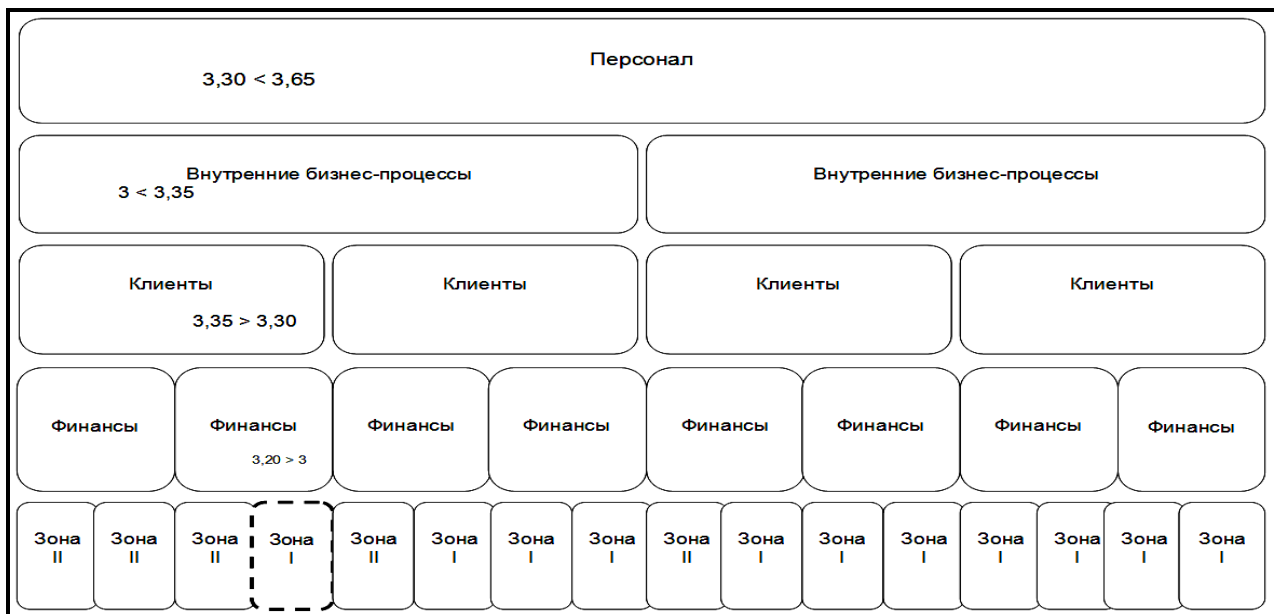


Рис. 9. Сравнение РПБУ-показателей Банка 1 на две отчетные даты

На основании разработанных алгоритмов и полученных результатов двух предыдущих этапов определим устойчивое положение Банка 1.

Исходя из полученных в ходе применения алгоритмов результатов, представленных на рис. 8 и 9, определим позицию Банка 1 с целью формирования его стратегии устойчивого развития. Так, сравнение РПБУ-отчетности Банка 1 и РПБУ-отчетности банков-конкурентов показало, что показатели Банка 1, лучше чем аналогичные показатели конкурентов (зона I), а сравнение РПБУ-отчетности Банка 1 на два отчетных периода свидетельствуют, что параметры РПБУ-отчетности текущего периода лучше, чем РПБУ-отчетности предыдущего периода (зона I). Следовательно, согласно табл. 5, Банк 1 попадет в группу устойчивых банков, которым соответствует стратегия концентрации.

Подводя итоги, следует отметить, что использование предложенной модели формирования стратегии устойчивого развития банка позволяет не только определять направление развития кредитной организации для достижения наиболее стабильной во всех отношениях позиции на рынке, но и сравнивать свое положение относительно конкурентов, а следовательно, своевременно принимать меры для повышения своей устойчивости маневрируя имеющимися ресурсами.

Литература

1. Дарякин А.А. Исследование практики применения МСФО российскими кредитными организациями с помощью многомерной модели анализа [Текст] / А.А. Дарякин // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №5. – С. 69-86.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 210 с.
3. Мусаев О.Г. Применение сбалансированной системы показателей в развитии розничного бизнеса в России [Электронный ресурс] / О.Г. Мусаев. Режим доступа: <http://www.intalev.ru>
4. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [Текст] / Нивен Пол Р. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

5. Павлов Р.О. Назначение сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / Р.О. Павлов. Режим доступа: <http://www.qpronline.ru>.

Ключевые слова

Устойчивое развитие; стратегия; сбалансированная система показателей; имитационная модель; кредитная организация; финансы, клиенты; персонал; внутренние бизнес-процессы; ключевые показатели эффективности, конкурентное положение.

Клаас Яна Артуровна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Несмотря на то, что состояние большинства российских кредитных организаций на современном этапе можно охарактеризовать как относительно стабильное, по-прежнему актуальными остаются проблемы повышения стратегической эффективности деятельности банков в условиях нестабильной ситуации на финансовых рынках, обеспечение долгосрочной финансовой устойчивости и конкурентоспособности, что обуславливает необходимость разработки новых теоретико-методологических подходов к решению указанных проблем.

Научная новизна и практическая значимость. В статье приводится разработанная автором имитационная модель формирования стратегии устойчивого развития кредитных организаций, основанная на определении стабильной позиции банка, в зависимости от четырех компонент (финансы, клиенты, процессы, персонал). В отличие от системы сбалансированных показателей, задачей данной модели является формирование стратегии устойчивого развития банка на будущее исходя из текущего состояния каждой компоненты.

Преимущество данной модели заключается в том, что она позволяет определять не только направление устойчивого развития кредитной организации, но и положение банка относительно конкурентов, и, как следствие, своевременно осуществлять мероприятия по повышению устойчивости и конкурентоспособности. Кроме того, автором освещена практическая реализация модели путем апробации на примере российских кредитных организаций.

Разработанная автором модель может быть использована и в качестве инструмента для проведения научно-прикладных исследований и непосредственно в банковской практике, и в учебном процессе при подготовке и переподготовке специалистов по банковскому делу.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Кох И.А., д.э.н., доцент, зав. кафедрой денег и ценных бумаг Института экономики и финансов ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»

3.6. SIMULATION MODEL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE CREDIT ORGANIZATION

J.A. Klaas, Assistant of Banking Department

*Kazan (Volga Region) Federal University
Economics and Finance Institute*

This article covers the problem of forming sustainable development strategy of credit organization. The author devised a model of sustainable development strategy to decide this problem. The idea of the model consists in determination of position of bank and formation a strategy which depends of Balanced Scorecard components (finance, clients, personal, internal business-processes). Advantage of this model consists of possibility to detect a direction of development of credit organization for achievement the stable state and also competitive position.

Literature

1. A.A. Daryakin. Investigation of international financial reporting standards (IFRSS) and international accounting standards (IASS) implementation by Russian credit organizations on the base of multifactor analysis model [Text] / A.A. Daryakin // *Audit and financial analysis*. – 2008. – №5. – P. 69-86.
2. R.S. Kaplan, D.P. Norton. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* [Text] / Kaplan R. S. and Norton D.P. – M.: Olimp-Business, 2003. – 210 p.
3. O.G. Mysaev Application of Balanced Scorecard in development of retail business in Russian [E-resource] / O. G. Mysaev // Group of company «INTALEV»: official site. URL: <http://www.intalev.ru>
4. Niven, Paul R. *Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results* [Text] / Niven, Paul R. – Dnepropetrovsk: Balance Business Book, 2004. – 328 p.
5. R.O. Pavlov. Assignment of Balanced Scorecard [E-resource] / R.O. Pavlov // *Integrated Management System QPR*: official site. URL: <http://www.qpronline.ru>

Keywords

Sustainable development; strategy; balanced scorecard; simulation model; credit organization; finance; clients; personal; internal business-processes; key performance indicators; competitive position.