

УДК 336.7
ББК 65.262.10
В39

Ветрова, Татьяна Николаевна.

В39 Эффективность банковской деятельности : монография / Т.Н. Ветрова, О.И. Лаврушин. — Москва : КНОРУС, 2020. — 164 с. — (Монография).
ISBN 978-5-406-03841-3

В настоящей монографии впервые на системной основе рассматривается проблема эффективности банковской деятельности. На базе критического обобщения российской и зарубежной практики, а также литературных источников предложен и обоснован перечень критериев оценки эффективности функционирования коммерческих банков, отдельно выделены экономические и социальные показатели, организационные и правовые факторы, выработана матрица социальных эффектов банковской деятельности и доказана необходимость их включения в процедуру оценки показателей качественного характера. Набор качественных показателей агрегирован в единый интегральный показатель. Рассмотрены нормативные требования к раскрытию коммерческими банками информации о результатах их деятельности в сфере корпоративной социальной ответственности.

УДК 336.7
ББК 65.262.10

Ветрова Татьяна Николаевна
Лаврушин Олег Иванович

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Изд. № 567825. Подписано в печать 22.04.2020.
Формат 60×90/16. Гарнитура «News GothicС».
Усл. печ. л. 10,5. Уч.-изд. л. 12,0.

ООО «Издательство «КноРус».
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.
Тел.: +7 (495) 741-46-28.
E-mail: welcome@klorus.ru www.klorus.ru

Отпечатано в АО «ТВ Издательские Технологии».
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.
Тел.: +7 (495) 221-89-80.

ISBN 978-5-406-03841-3

© Ветрова Т.Н., Лаврушин О.И., 2020
© ООО «Издательство «КноРус», 2020

Оглавление

Введение	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	9
1.1. Содержание банковской деятельности и необходимость ее оценки	9
1.2. Критерии и основные подходы к оценке эффективности банковской деятельности	19
1.3. Факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности коммерческого банка	28
Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	37
2.1. Традиционная система показателей оценки эффективности банковской деятельности	37
2.2. Сбалансированные системы показателей для оценки эффективности банковской деятельности	55
2.3. Сравнительный анализ методик оценки эффективности банковской деятельности	67
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ	80
3.1. Комплексная оценка как перспективный способ оценивания эффективности деятельности коммерческих банков	80
3.2. Основные направления повышения эффективности деятельности коммерческих банков	99
Заключение	109
Список литературы	115
Приложения	127
Приложение А. Анализ внешних факторов влияния на ПАО «Сбербанк» и мер по минимизации их негативного воздействия	127

Оглавление

Введение	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	9
1.1. Содержание банковской деятельности и необходимость ее оценки	9
1.2. Критерии и основные подходы к оценке эффективности банковской деятельности	19
1.3. Факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности коммерческого банка	28
Глава 2. МЕТОДОЛОГИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	37
2.1. Традиционная система показателей оценки эффективности банковской деятельности	37
2.2. Сбалансированные системы показателей для оценки эффективности банковской деятельности	55
2.3. Сравнительный анализ методик оценки эффективности банковской деятельности	67
Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ	80
3.1. Комплексная оценка как перспективный способ оценивания эффективности деятельности коммерческих банков	80
3.2. Основные направления повышения эффективности деятельности коммерческих банков	99
Заключение	109
Список литературы	115
Приложения	127
Приложение А. Анализ внешних факторов влияния на ПАО «Сбербанк» и мер по минимизации их негативного воздействия	127



АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО ДЕЛА

Под редакцией
Н.В. СОКОЛОВОЙ, к.э.н., доцента

МОСКОВСКИЙ



Содержание: **Актуальные направления развития банковского дела**
Актуальные направления развития банковского дела
Актуальные направления развития банковского дела
Актуальные направления развития банковского дела

потребность поиска таких подходов к оценке банковской деятельности, которые позволят получать более емкое представление о ее эффективности.

К сожалению, тема анализа эффективности банковской деятельности как в мировой, так и в российской экономической науке и банковской практике к настоящему моменту не получила достаточного развития. Банки и особенности их деятельности в политэкономическом смысле, на наш взгляд, не были предметом глубокого изучения. Чаще всего дело ограничивалось описанием тех многочисленных операций, которые выполняют банки в своей повседневной деятельности по обслуживанию денежно-кредитных потребностей экономических субъектов. В результате представление о банках как экономических институтах нередко подменялось описанием организации их деятельности, а роль сводилась к деятельности как расчетных и кассовых центров, описанию масштабов активных и пассивных операций кредитных учреждений.

В наши дни существуют лишь общие взгляды на отдельные, зачастую теоретические аспекты вопроса, в то время как общепринятый подход к трактовке сущности эффективности банковской деятельности и системе ее измерения отсутствует. Полагаем, что данный вопрос не может быть сведен исключительно в плоскость методологического аспекта, он имеет важное значение с точки зрения его практического применения, позволяя избегать упрощенных способов оценки результативности деятельности денежно-кредитных институтов. Задача оценки эффективности банковской деятельности находится, на наш взгляд, не только в плоскости необходимости теоретического описания, разработки методологии оценки, но также выработки практических рекомендаций, направленных на совершенствование действующих процедур.

Представляется, что при наличии определенной проработанности отдельных аспектов темы данной работы единой системы знаний об эффективности банковской деятельности к настоящему моменту времени не сформировано, существует ряд вопросов фундаментального, методологического и прикладного характера, которые требуют должного осмысления и практического решения. Недостаток исследований приводит к тому, что представители научного и профессионального сообщества, оперируя термином «эффективность банковской деятельности», зачастую предполагают его различное толкование, эксперты используют разный набор критериев для ее оценки, а практики реализовывают недостаточный с точки зрения всех заинтересованных сторон набор мер по ее повышению.

В представленной работе авторы сконцентрировали свое внимание на трех блоках проблем. В теоретическом блоке (главе 1) представлено исследование содержания деятельности кредитной организации, расширяющее представление о ее сущности и роли в современном мире, с учетом многообразия и особенностей различных видов банковской деятельности дана системная характеристика ее сущности; выявлена и доказана уникальная

роль коммерческих банков как специфических денежно-кредитных институтов, а также определены условия необходимости оценки эффективности их деятельности.

По результатам анализа раскрыто понятие эффективности банковской деятельности, предложен авторский подход к раскрытию ее содержания в разрезе элементов ее сущности, сформирован перечень критериев оценки, в числе которых экономическая и социальная эффективность, а также эффективность организационной структуры и кадровой политики. На основе теоретического исследования разработана классификация факторов влияния на эффективность деятельности коммерческих банков, включающая выделение групп субъективных и объективных факторов с учетом выявленной и доказанной двойственной природы деятельности коммерческих банков.

Проведенный теоретический анализ позволил сформировать концептуальный подход к эффективности банковской деятельности, гармонизирующий и дополняющий фрагментарное рассмотрение ее различных теоретических и практических сторон.

Во втором блоке (главе 2) проанализированы существующие в экономической литературе методологические подходы к анализу результатов банковской деятельности в целом, а также к оценке ее эффективности в частности. Наряду с раскрытием позитивных сторон и недостатков традиционной системы показателей оценки эффективности банковской деятельности, в монографии рассмотрены некоторые сбалансированные системы показателей. Сравнение этих двух подходов дало возможность выявить направления дальнейшего совершенствования методик оценки эффективности. В этом же блоке сформирована классификация направлений социальных эффектов банковской деятельности в рамках матрицы социальных результатов.

В третьем организационном блоке (главе 3) авторами обоснована необходимость использования комплексного подхода к оценке эффективности банковской деятельности в разрезе предложенных критериев оценки. Доказана необходимость включения в процедуру оценки показателей качественного характера на базе концепции оценки социально-экономического воздействия, базирующейся на многоатрибутной теории ценностей. Сформирован набор показателей в рамках процедуры комплексной оценки, а также приведен алгоритм их расчета и агрегации в итоговый интегральный показатель. Апробирована предложенная методика комплексной оценки эффективности банковской деятельности.

По результатам исследования выявлены и обоснованы перспективные направления повышения уровня эффективности деятельности коммерческих банков, включая практические рекомендации по ее повышению.

При проведении исследования использовались общие методы научного познания, статистического и эконометрического исследования, анализа

теоретического и практического материала. Рассмотрение экономических явлений и подходов к ряду вопросов осуществлялось при помощи эволюционно-системного подхода, анализа и синтеза, а также с применением метода научной абстракции. Результаты исследования получены с помощью офисного пакета MS Office (включая Excel), статистического пакета STATISTICA 8, программы для анализа разнотипного контента Atlas.ti.

В процессе исследования активно использовались труды отечественных ученых, посвященные основам деятельности коммерческих банков, их сущности и роли, а также работы российских и зарубежных экономистов на тему банковской эффективности, нормативно-правовые акты, регулирующие банковскую деятельность, учебно-методическая литература, материалы научных конференций, теоретические и практические разработки отдельных организаций по данной теме.

Достоверность результатов и выводов монографии базируется на использовании данных официального сайта Банка России, сайтов отдельных коммерческих банков, информационно-статистических агентств и справочно-правовых систем, подтверждается обширной подборкой трудов отечественных и зарубежных ученых, анализом нормативно-правовых актов Российской Федерации, отчетов о результатах деятельности кредитных организаций, а также материалов других организаций. Достоверность проведенного исследования подтверждается также апробацией выдвинутых в монографии положений посредством использования экономико-математических расчетов.

Основные положения выполненного исследования внедрены в практическую деятельность отдела методологии управления методологии и экспертизы процессов взыскания Департамента проблемных активов ПАО «Банк „ФК Открытие“», в частности применяется разработанная в монографии методика оценки эффективности кадровой политики и организационной структуры, исходя из предложенного алгоритма проведения комплексной оценки эффективности банковской деятельности. Выводы и основные положения исследования способствуют увеличению эффективности подразделения ПАО «Банк „ФК Открытие“» в части указанных характеристик: достигнутый эффект от внедрения положений исследования повышает общий уровень эффективности на 30% исходного значения рассчитанных показателей.

Основу исследования составили материалы диссертации Т.Н. Ветровой на тему: «Критерии оценки и направления повышения эффективности банковской деятельности», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук (2019).

Материалы исследования используются Департаментом финансовых рынков и банков Финансового университета в преподавании учебной программы дисциплины «Банковское дело».

Теоретические основы эффективности банковской деятельности

1.1. Содержание банковской деятельности и необходимость ее оценки

Отправной точкой развития банковского дела и формирования банковской системы принято считать начало обращения денежной формы стоимости. Отказ от натурального хозяйства, рост торговли и товарного обмена, переход к наемному труду в широком масштабе, кругооборот промышленного и торгового капитала, а также всевозрастающие потребности воспроизводства резко повысили значение денежных расчетов и кредита. Пройдя путь от личного кредита и ростовщичества, функции аккумуляции денежных средств, трансформации ресурсов и регулирования денежного оборота потребовали выделения в структуре коммерческих отношений отдельной формы субъекта, которой и стала кредитная организация. Банк, следовательно, — это такая ступень развития денежного хозяйства, при которой кредитные, денежные и расчетные операции стали в их совокупности концентрироваться в едином центре [67]¹.

Первые банки, основанные в Италии на рубеже XIV и XV вв., можно охарактеризовать как специальные учреждения, регулировавшие денежное обращение и осуществлявшие трансформацию финансовых потоков посредством кредитных операций. В ходе эволюции банковская деятельность

¹ В рамках настоящего исследования под терминами «кредитная организация», «банк» и др. подразумевается исключительно коммерческий банк, если иное не указано дополнительно.

становилась все более сложной, комплексной и многообразной. Углубление хозяйственных связей, в том числе в результате глобализации, способствовало дальнейшему перераспределению промышленного и банковского капитала [81], делая возможным появление новых технически более сложных и функционально удобных форм кредитных отношений (факторинг — factoring, форфейтинг — forfaiting, лизинг — leasing, синдицированный кредит — syndicated loan и др.). Значительную роль в преобразовании банковского дела сыграли *технологические инновации в банковском деле и виртуализация экономики*. Автоматизация внутрибанковских процессов и развитие дистанционных каналов обслуживания клиентов в части продаж банковских продуктов и услуг, а также последующего их сопровождения не только привела к увеличению скорости обработки документов и проведения операций, но и позволила существенно расширить клиентскую базу, полностью изменив модель взаимоотношений кредитных организаций со своими клиентами [88].

В числе *основных современных макроэкономических тенденций, оказывающих непосредственное влияние на развитие коммерческих банков*, по нашему мнению, можно выделить усиление процесса дезинтермедиации (disintermediation), возрастание уровня конкуренции на фоне расширения активности небанковских кредитных организаций, а также формирование вторичного рынка банковских кредитов.

Таким образом, на современном этапе развития экономики банк представляет собой важнейший элемент рыночных отношений, воздействие результатов деятельности которого на экономику в наши дни становится возможным посредством *трансмиссионного механизма (transmission mechanism)* и обусловлено тем, что каждый коммерческий банк входит в систему более высокого порядка, оказывая непосредственное влияние на верхнеуровневую систему. Иерархия уровней в данном случае может быть представлена следующим образом:

- 1) *коммерческие банки являются частью банковской системы, которая в свою очередь входит в состав денежно-кредитной системы;*
- 2) *денежно-кредитная система является частью финансовой системы (в широком смысле термина), непосредственно связанной с реальным сектором экономики;*
- 3) *реальный сектор экономики входит в систему национального хозяйства страны, которая находится в неразрывной связи с экономиками стран мира.*

Представленная нами краткая историческая ретроспектива трансформации банковской деятельности позволяет сделать вывод о том, что банковская система в процессе своего формирования и адаптации к меняющимся внешним условиям была подвержена определенным качественным и количественным

изменениям. В наши дни ее следует рассматривать как открытую денежно-кредитную, производственно-техническую и социально-экономическую систему, включающую множество взаимосвязанных и взаимозависимых элементов [59, 77]. При этом в силу доказанной тесной взаимосвязи банковской системы с основными параметрами экономики основной целью ее *дальнейшего развития*, по нашему мнению, должно стать формирование необходимого уровня социальной ответственности банковского бизнеса в целях обеспечения устойчивого развития (sustainable development), которое согласно базовому положению представляет собой такое удовлетворение потребностей нынешних поколений, которое осуществляется без ущерба для возможностей будущих поколений реализовывать свой потенциал и удовлетворять собственные потребности [139]. В связи с этим высокую значимость приобретает анализ результатов банковской деятельности с точки зрения оценки ее эффективности, что представляет собой достаточно сложную аналитическую задачу, требующую решения ряда принципиальных подзадач методологического характера. В частности, на данном этапе отсутствуют общепринятые понятия, всесторонне характеризующие результаты деятельности банка, критерии, показатели и методику ее оценки. В рамках настоящего исследования планируется осуществить проработку данных вопросов. Однако прежде чем формулировать подход к оценке результатов, необходимо определить само содержание деятельности коммерческих банков.

Этимология слова «банк» (от итал. banco — лавка, скамья) не дает представления о сущности деятельности банков, в связи с чем очевидна необходимость подхода к толкованию данного термина через конкретизацию их функций и основных операций. Классическим подходом является выделение функций аккумуляции средств, трансформации ресурсов и регулирования денежного оборота [67, 92]. Полный перечень осуществляемых банками уникальных операций, а также дополнительных видов деятельности приведен в соответствующей нормативной базе [4] и дает основание характеризовать банк как специфическое предприятие с особым статусом, осуществляющее предпринимательскую деятельность за счет оказания услуг по покупке и продаже денежных средств, развитию кредитных операций и формированию финансовых ресурсов на правовой основе для потребностей экономики [1, 2, 8, 11].

Отталкиваясь от сформулированной характеристики коммерческих банков, определим их сущность и место в системе экономических отношений.

В силу того, что деятельность банков сложна и многогранна, отдельные аспекты их функционирования позволяют проводить аналогию с теми или иными субъектами экономических отношений:

- 1) банк — финансовый посредник (теория финансового посредничества);
- 2) банк — предприятие промышленного или торгового типа (неоклассический подход к теории фирмы);
- 3) банк — институт (институциональная теория).

По нашему мнению, отдельные положения данных подходов не были подвергнуты достаточному критическому анализу, в связи с чем они нуждаются в детальном рассмотрении в рамках настоящего исследования, что позволит раскрыть сущность деятельности коммерческих банков через их условные функциональные роли.

Банк как финансовый посредник

В рамках посреднического подхода (intermediation approach) банки интерпретируются как *промежуточное звено на финансовом рынке между инвесторами и заемщиками* [87]. Мысль о посреднической роли банков встречается в работах экономистов различных школ, более того, представитель кембриджской неоклассической школы (cambridge neoclassical school) Артур Сесил Пигу называет всю кредитную систему посредником между потенциальными и реальными инвесторами [82]. Аналогичное мнение в своих работах высказывает американский экономист, представитель неинституционализма (new institutional school) Оливер Уильямсон [94].

Согласно определению представителя органической школы (organische schule) и катедер-социализма (kathedersozialismus) немецкого и австрийского экономиста и социолога Альберта Шеффле банки являются исключительно посредническими организациями, и единственная их функция заключается в том, что они собирают свободные денежные капиталы одних субъектов и передают их другим. Схожее мнение выражает немецкий экономист представитель исторической школы в политэкономии (history school) Карл Книс [93]. Аналогичную характеристику деятельности банков в своих публикациях приводит немецкий экономист и банковский деятель Якоб Риссер [138].

Несмотря на значимость данных работ, наиболее детально подход к банкам с точки зрения их посреднических функций, по нашему мнению, раскрыт именно в рамках *теории финансового посредничества* (theory of financial intermediation) [30]. На начальном этапе важнейший вклад в ее формирование внесли американские экономисты Джон Г. Гёрли, Эдвард С. Шоу и лауреат Нобелевской премии по экономике Джеймс Тобин, напрямую связавшие экономическое развитие отдельных стран с развитием финансовой системы и ростом активности финансовых посредников, в том числе банков [53].

В середине 70-х гг. XX в. в рамках данной теории активно развивались два подхода: транзакционный и информационный (transaction cost and

information based approaches). В 1976 году представители *транзакционного подхода* Джордж Дж. Бенстон и Клиффорд В. Смит в своей статье в качестве причин существования феномена коммерческих банков обозначили достижение в результате их функционирования «комбинированного эффекта от экономии при производстве и реализации особых финансовых продуктов (specific financial commodities), а также снижения транзакционных издержек у их потребителей» в условиях несовершенства рынка (market imperfections) и возникающих рыночных трений (frictions) [125]. В свою очередь представители *информационного подхода* к теории финансового посредничества Джордж А. Акерлоф, Майкл А. Спенс и Джозеф Е. Стиглиц показали применимость феномена асимметрии информации (asymmetric information) к взаимоотношениям между кредитором и заемщиком. Позднее Хейн Е. Лилэнд и Дэвид Х. Пайл, занимавшиеся изучением ситуации неблагоприятного отбора (adverse selection) при осуществлении финансирования различных видов инвестиционных проектов, доказали возможность возникновения типичной ситуации рынка «лимонов» (market for lemons) в условиях прямого финансирования, которой, по их мнению, помогают избежать банки, действуя не только как информационные, но и как финансовые посредники [130].

В начале 1980-х гг. Дуглас В. Даймонд разработал *концепцию финансового посредничества как делегированного мониторинга* [115], в рамках которой банки выступают в качестве агентов многих инвесторов, осуществляющих мониторинг кредитных контрактов, что в конечном счете позволяет инвесторам избежать проблемы «безбилетника» (free rider problem). В рамках предложенной в 1983 г. модели Даймонда — Дибвига (Diamond — Dybvig model) посредническая роль банков обозначена как обеспечение страхования ликвидности (liquidity insurance) [112].

Представленный анализ подходов к роли коммерческих банков в рамках теории традиционного финансового посредничества свидетельствует о том, что банкам свойственно посредничество, но сводить сущность их деятельности исключительно к посредничеству — означает не замечать целого ряда чрезвычайно важных специфических характеристик коммерческих банков. Рассмотрим их в рамках следующего подхода.

Банк как предприятие производственного/торгового типа

Характеристика банка как предприятия вполне допустима, поскольку данный термин означает активность без жесткой привязки к виду деятельности, которым занимается определенный субъект, о чем свидетельствует определение данного термина, согласно которому предприятие — это самостоятельный хозяйственный субъект, созданный в установленном законом

порядке [150, 151]. В микроэкономической теории в рамках неоклассического подхода (neoclassical economics) к трактовке сущности фирмы банки рассматриваются как фирмы со множеством входных и выходных переменных (multi-input and multi-output firms). Под фирмой при этом понимается прежде всего предприятие (производственная единица) в рамках ресурсно-технологического подхода, следовательно, предприятие — это система преобразования исходных ресурсов в готовую продукцию.

Как известно, по типу предприятия подразделяются на промышленные и торговые. К каждой из этих групп может быть отнесен банк. В рамках производственного подхода (production approach) банки подлежат рассмотрению как предприятия производственного типа — производители и поставщики специальных банковских товаров и услуг. Данная характеристика акцентирует внимание на функционировании банка в роли позитивного субъекта, деятельность которого носит производительный характер. Поведение банков на финансовых рынках укладывается в рамки теории фирмы: они также стремятся к максимизации дохода, снижению издержек и обеспечению конкурентных преимуществ.

Организационная структура банка с учетом определенных отклонений аналогична структуре промышленного предприятия и включает в себя его базовые компоненты. Действия сотрудников банка основаны на принципах личной ответственности, банковская деятельность носит экономический характер и содержит в себе риск. Как и любое промышленное предприятие, банк для осуществления своей деятельности использует материальный и финансовый капитал, а также трудовые ресурсы. Цена труда определяется исходя из расходов по заработной плате, рассчитанных на фиксированную единицу активов. Цена физического капитала характеризуется в том числе отношением непроцентных операционных расходов к активам. Цена финансового капитала измеряется при помощи отношения процентных расходов к активам. В качестве выходных переменных банков выступают количественные характеристики услуг или продуктов: число депозитных, расчетных, кредитных счетов и т.д. Таким образом, банки в своей деятельности используют те же факторы производства, что и промышленные предприятия, разница состоит лишь в их качественных характеристиках, что наглядно представлено в табл. 1.1.

Очевидно, что банки могут быть отнесены к числу промышленных предприятий лишь с большим количеством оговорок и ограничений, некоторые из которых возможно устранить в случае, если рассматривать банк в качестве предприятия торгового типа. Например, крупные торговые предприятия наряду с банками работают в основном не за счет собственного, а за счет заемного капитала. Однако в силу того, что основу банковского дела составляют денежно-кредитные операции, при сравнении банков с торговыми предприятиями возникают иные несоответствия, указанные в табл. 1.2.

Таблица 1.1

Банк и промышленное предприятие: основные различия

Признак сравнения	Промышленное предприятие	Банк
Капитал	Преобладают собственные средства	Преобладают заемные средства
Персонал	Рабочие, занятые физическим трудом	Преимущественно служащие, занятые интеллектуальным трудом, денежными операциями и обработкой информации
Продукт производства	Имеет физическую форму	Как правило, не имеет физической формы

Таблица 1.2

Банк и торговое предприятие: основные различия

Признак сравнения	Торговое предприятие	Банк
Действие стоимости	Встречное — в моменте	Условно одностороннее — в моменте. Встречное — распределено во времени
Переход прав	Осуществляется переход прав собственности	Осуществляется переход прав владения
Передаваемое имущество	Чаще принадлежит владельцу	Чаще не принадлежит владельцу

Говоря о банкирах, В.И. Даль называл их торговцами деньгами [67], что вполне справедливо в случае определения банка как торгового предприятия, имеющего дело со специфическим товаром — деньгами. В рамках традиционных меновых отношений между продавцом и покупателем деньги являются средством платежа. Когда же деньги отчуждаются как товар, то наблюдается:

- трансформация субъектов отношений (субъектами отношений по поводу отчуждаемых денег на определенный срок становятся заемщик и заимодавец);
- изменение интересов и мотивов участников сделки (целью данных отношение является получение процента для заимодавца и дополнительных финансовых инвестиций для заемщика).

Все это подтверждает положение о том, что, несмотря на наличие некоторых общих черт в их деятельности, банк все же не может быть безоговорочно классифицирован как производственное или как торговое предприятие в силу своих исключительных особенностей [126].

Банк как институт

Характеристика банковского бизнеса с позиции теории институционализма (*institutional economics*) является не менее важным подходом к исследованию сущности банковского дела, поскольку не ограничивается анализом лишь экономических категорий и процессов. Представители

институциональной экономики рассматривают экономические проблемы не в их чистом виде, но во взаимосвязи с социальными, политическими, этическими и правовыми вопросами.

Ключевое понятие данной теории — «институт», под которым в широком смысле принято понимать класс субъектов определенного качества. В узком смысле институт — это совокупность устойчивых и регулярных социальных связей, возникающих по поводу производства и реализации товаров и услуг и регулируемых формальными и неформальными договоренностями между действующими субъектами на внутриорганизационном и межорганизационном уровнях.

Наличие в экономической системе множества банков и рассмотрение каждого отдельного из них как функциональной модели организации позволяет обозначить банк в качестве института, а также определить его как «совокупность формальных и неформальных правил, норм и механизмов обеспечения их выполнения, которые связаны с установленной формой бизнес-поведения» [49].

В рамках воззрений институциональной экономики ожидается, что банки стремятся к реализации на макроуровне институциональных функций, определяющих эффективность механизма межотраслевого перелива капитала. Следствием реализации данных функций является достижение банками своей стратегической институциональной цели — обеспечение экономического развития страны [49]. Кроме того, по мнению Дж. Ходжсона, любой институт, в том числе финансовый, связан в первую очередь с социальным взаимодействием [97]. Следовательно, банк как специализированный денежно-кредитный институт призван не только способствовать установлению общего порядка в системе, но также обеспечивать достижение цели удовлетворения интересов общества в целом и его отдельных членов в частности.

Роль банков как особых институтов, призванных содействовать достижению целей устойчивого развития, представлена в Декларации Коллевеккьо (Collevecchio Declaration), в соответствии с которой банкам следует «...полностью учитывать соображения пределов экологического потенциала, а также социальной и экономической справедливости в корпоративных стратегиях и основной деятельности (включая кредитование, инвестиции, андеррайтинг, консультирование) и ставить цели устойчивого развития на один уровень с такими приоритетами, как максимизация стоимости акций, а также активно стремиться к финансированию деятельности, способствующей устойчивому развитию» [164].

В результате проведенного анализа, направленного на определение места банков в системе экономических отношений, выявлено, что банки в соответствии с первыми двумя рассмотренными подходами — теорией

финансового посредничества и теорией фирмы — несмотря на существенные структурные различия, не имеют принципиально отличных целевых установок, что позволяет сузить характеристики банка как финансового посредника и как предприятия промышленного или торгового типа до характеристики банка как коммерческой организации, что наглядным образом представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функциональные роли коммерческого банка

Таким образом, коммерческий банк является одновременно и коммерческой организацией, и институтом. Между этими двумя ролями тем не менее можно провести условную разграничительную черту, которая основывается на принципиальном отличии их целевых установок, что отражено в табл. 1.3.

Таблица 1.3

**Банк как коммерческая организация и банк как институт:
основные различия**

Показатель	Банк как коммерческая организация	Банк как институт
Интересы	Собственные Корпоративные	Социально значимые Общегосударственные
Задачи	Тактические, стратегические	Стратегические
Цели	Увеличение прибыли Рост бизнеса	Экономический рост Улучшение благосостояния населения

Исторический анализ практик банковской деятельности свидетельствует о том, что *на протяжении многих столетий банковское дело развивалось под влиянием двух разнонаправленных тенденций*: с одной стороны, создание бизнеса, ориентированного на максимальное извлечение прибыли, с другой стороны, проявление самой широкой благотворительности и нравственного обязательства выполнять общественно значимые функции [53]. Так, один из старейших банков мира, действующий и поныне, банк Монте дей Паски ди Сиена (Monte dei Paschi di Siena), был основан властями Сиенской республики в 1472 г. именно для выполнения социальной функции — предоставления займов по низким процентным ставкам наименее обеспеченным гражданам. Разумеется, в течение последующих столетий банк претерпел ряд изменений, при этом в наши дни он продолжал интенсивно развиваться с учетом новых тенденций мировой экономики, являя собой пример *социального банкинга* (social banking).

Таким образом, многомерность сущности банковского дела позволяет говорить о банке как об *уникальном общественном денежно-кредитном институте*, в содержании деятельности которого происходит сращивание двух центров интересов [39], что, несомненно, усиливает необходимость ее оценки. Нельзя не учесть при этом и ряд других важных предпосылок поиска путей оценки эффективности, в том числе следующие.

1. *Высокая степень влияния* банковского сектора на экономику страны за счет действия трансмиссионного механизма, которое способно привести к перераспределению рисков банковской системы на реальный сектор экономики, что в итоге будет иметь негативные последствия для всей системы народного хозяйства и экономик других стран.
2. *Уникальная роль* коммерческих банков, *специфические функции*, выполняемые ими посредством осуществления *исключительного набора операций*, делают их сложно заменимыми, а субъектов экономических отношений чувствительными к их бесперебойному и надежному функционированию.
3. *Наличие качественных характеристик* результатов работы коммерческих банков, их социальных эффектов, устремлений, направленных на достижение цели удовлетворения интересов отдельной личности и общества в целом, которые требуют формализации и учета в той же степени, что и количественные показатели (прибыль, рентабельность, маржа и т.д.).
4. *Существование рисков «перекоса» и «рассинхронизации»* целевых установок банка как коммерческой организации и как института [96], способных привести к недоиспользованию потенциала банков, что повлечет за собой потери менеджеров, собственников или работников банка, контрагентов, клиентов, государства и общества в целом.

Таким образом, необходимость оценки результатов деятельности коммерческих банков с учетом понимания их двойственной природы не вызывает сомнений [39]. Использование понятия «эффективность» как абстрактной экономической категории в данном случае стало идеальным решением [56], поскольку именно в ней находят отражение такие существенные характеристики банков, как «многомерность, динамичность и взаимосвязанность различных сторон его деятельности» [78].

Понимание банка как особого денежно-кредитного института «сужает возможные варианты соотнесения его эффективности как коммерческой организации и как общественного института к двум вариантам — общая эффективность, общая неэффективность — не допуская расслоения его сущности» и рассинхронизации устремлений двух центров интересов» [38]. Данная цель может быть достигнута, если рассматривать вопрос оценки эффективности с разных сторон, используя совокупность показателей, выделенных на основе соответствующих критериев. Формирование такого набора критериев является задачей следующего параграфа исследования.

1.2. Критерии и основные подходы к оценке эффективности банковской деятельности

Вслед за определением сущности банковской деятельности и необходимости ее анализа важно установить, что включает в себя понятие эффективности деятельности коммерческих банков, а также сформировать перечень критериев ее оценки. В силу того, что понятие «эффективность» имеет сложное, непрерывно развивающееся, усложняющееся и обогащающееся содержание [79], ее раскрытие, по нашему мнению, должно базироваться на определенном историческом и логическом анализе.

Изначально термин «эффективность» относился в большей степени к технике и технологиям [66], а также рассматривался с позиции естественных наук [61]. Позже наиболее активно он использовался представителями классической экономики (*classical economics*) в контексте производственных отношений для обозначения *результативности производства* [145]. Представители теории экономического либерализма (*economic liberalism*) нередко определяли эффективность через *продуктивность* [87]. В годы индустриализации эффективность трактовалась преимущественно как *достижение высоких темпов экономического развития* [85].

Таким образом, эффективность является одной из возможных характеристик любых действий или систем безотносительно их вида [35]. Однако, несмотря на свой универсальный характер, именно в экономической науке прагматичное по своей сути понятие «эффективность» приобрело ключевое

значение [95], более того, в понимании группы зарубежных авторов вся экономика в целом рассматривается как наука об эффективности [23, 75]. Отдельные отечественные экономисты разделяют данную точку зрения [156].

Анализ справочной литературы дает основание утверждать, что в экономических словарях при определении понятия «эффективность» в основном используется традиционный подход, в котором акцент делается на характере данного показателя и способе его расчета [20, 33, 74, 80]. Кроме того, в научных работах и прикладных исследованиях российских и зарубежных ученых-экономистов понятие «эффективность» нередко приравнивается к понятию «эффект» [65], что не случайно, поскольку оба термина имеют общий корень *effectus* (от лат. — действительность, результативность, производительность), их отождествление дает основание осуществлять объективное количественное измерение эффективности, однако насколько оно допустимо — вопрос дискуссионный, чтобы ответить на него, рассмотрим представленные дефиниции более подробно с помощью табл. 1.4.

Таблица 1.4

Сравнительный анализ дефиниций «эффект» и «эффективность»

Условный вопрос	Дефиниция	
	эффект	эффективность
Что характеризует?	Конечный результат действия или процесса	Степень достижения поставленной цели
По отношению к чему используется?	К любому действию или процессу, имеющему позитивный результат	Только к целенаправленному действию или процессу
Каков характер оценочной величины?	Абсолютный	Относительный

Источник: составлено авторами по данным [25].

Приведенное сопоставление позволяет говорить об эффекте как о первичной по отношению к эффективности характеристике, т.е. любой результат — это эффект, но лишь целеориентированный результат — это эффективность, при этом данная логика соотношения двух понятий уместна и в контексте оценки эффективности деятельности банков [27].

Интересным представляется подход к понятию «эффективность», при котором оно отождествляется с понятием «оптимальность» [59], при этом достижение оптимального уровня становится возможным за счет решения двух различных типов задач: максимизации результата при установленном уровне затрат ресурсов и минимизации затрат, необходимых для достижения установленного уровня результата [64]. Подход к анализу эффективности банковской деятельности согласно представленной логике активно

используется на практике в рамках подхода под названием «бережливый банковский бизнес» (lean banking), основные характеристики которого представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Основные характеристики концепции
«бережливого банковского бизнеса»**

Условие сравнения	Операционная эффективность (operational efficiency — OE)	
	техническая эффективность (technical efficiency — TE)	эффективность распределения (price efficiency, PE)
Характеристика состояния эффективности	Максимальный объем выпуска при заданном наборе использованных ресурсов	Оптимальное использование ресурсов с точки зрения их комбинации, учитывающее их относительную цену и технологию производства
Характеристика состояния неэффективности	Использование избыточного объема входов для заданного объема выходов	Использование неоптимальной комбинации входов для заданного объема выходов
Расположение на кривой производственных возможностей в случае неэффективности	Ниже кривой производственных возможностей	На кривой производственных возможностей, однако издержки производства не минимальны

Источник: составлено авторами по данным [21].

Так, в случае использования банком двух видов ресурсов x_1 и x_2 для выпуска продукта у соотношение рассмотренных в табл. 1.5 видов эффективности может быть графически представлено с помощью рис. 1.2.

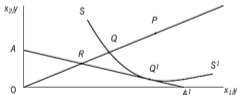


Рис. 1.2. Техническая эффективность

и эффективность распределения ресурсов коммерческого банка:

- AA' — возможные комбинации экономических ресурсов равных совокупных издержек;
- SS' — варианты наиболее эффективного использования ресурсов;
- P — объем ресурсов, используемый банком для получения конкретного объема выпуска банковских продуктов;
- QP — техническая неэффективность;
- RQ — неэффективность распределения

Источник: составлено авторами по данным [24, 41].

Исходя из интерпретации рис. 1.2, основные характеристики концепции «бережливого банковского бизнеса» выражаются посредством следующих соотношений:

$$TE = OQ / OP \times 100;$$

$$PE = OR / OQ \times 100;$$

$$OE = OR / OP = (OQ / OP) \times (OR / OQ) = TE \times PE.$$

Логика операционной эффективности получила свое развитие в рамках двух основных теорий.

1. Концепция эффективности, связанная с увеличением масштаба банковского бизнеса (economies of scale). Ее основные представители: А. Бергер, Д. Хамфир, У. Хантер, С. Тиме, Дж. Ханук, В. Янг.
2. Концепция эффективности, связанная с расширением ассортимента банковских продуктов и услуг (economies of scope). Ее основные представители: У. Маршалл, М. Смирлок, Р. Уиллинг.

В реальности выходы большинства фирм, в том числе коммерческих банков, не оптимальны с точки зрения объема и структуры. Та часть отклонения, которая не может быть объяснена неоклассической теорией, рассматривается как X-неэффективность (X-inefficiency). Расчеты подтверждают значимость таких отклонений: X-неэффективность влечет за собой около 20% банковских издержек, в то время как на неэффективность, обусловленную неоптимальностью масштабов деятельности, а также ассортимента продуктов, приходится лишь 5% издержек [118].

В описанных выше подходах к эффективности банковской деятельности основное внимание уделялось управлению «расходной» составляющей бизнеса. Позже, в 1980—1990 гг. в рамках концепции «высокорентабельной банковской деятельности» (high-profitability banking) центр внимания был смещен в сторону ее «доходной» компоненты. Данный подход подразумевает наличие заданной функциональной формы, или стохастической границы (stochastic frontier) [63], пример которой представлен на рис. 1.3.

При анализе эффективности оценивается положение результатов деятельности банка с точки зрения прибыли относительно стохастической границы. Так, исходя из интерпретации рис. 1.3, коммерческий банк, работающий в точке *B*, считается эффективным, в точке *D* — неэффективным.

Рассмотренные подходы игнорируют социальную роль банковского дела, а также вопросы достижения социальной эффективности и обеспечения гармонизации интересов всех заинтересованных сторон [23], которые частично находят свое отражение в рамках концепции социального конструктивизма (social constructivism) [43].

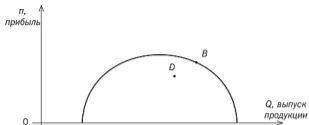


Рис. 1.3. Эффективность банковской деятельности с позиции максимизации прибыли

Проведенный анализ справочной литературы и эмпирических исследований позволяет выделить основные концептуальные подходы к эффективности, наглядно представленные в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Основные подходы к эффективности банковской деятельности

Название подхода	Понятие эффективности	Условие применения
Целевая концепция	Эффективность как способность достигать поставленные цели	Необходима формализация целей, «эффектов»
Концепция соотношения «входы-выходы»	Эффективность как соотношение полезного результата деятельности и затраченных ресурсов	Необходима фиксация всех полученных результатов в количественном выражении
Концепция системных ресурсов	Эффективность как способность организации обеспечить необходимые для бесперебойной деятельности банка ресурсы	Необходим точный расчет потребностей в ресурсах, а также анализ степени их обеспечения
Концепция «сравнительного подхода»	Эффективность как соответствие нормативу, отрасли, мировой практике или иному выбранному эталону	Необходимо четко сформированные нормативы, отраслевые показатели, иные характеристики
Концепция множественности заинтересованных сторон/концепция социального конструктивизма	Эффективность как степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон	Необходим формализованный учет интересов различных групп пользователей и анализ степени их удовлетворенности

Источник: составлено авторами по данным [44, 57, 58, 109, 117, 123, 137].

Систематизация знаний в данной области дает основания предложить авторский подход к характеристике эффективности банковской деятельности, который представлен в табл. 1.7.

Эффективность банковской деятельности в разрезе ее сущности

Эффективность деятельности банка	
как коммерческой организации	как общественного института
Обеспечение устойчивого максимально высокого коммерческого результата	Гармонизация интересов собственников, работников, контрагентов, клиентов, общества и государства в целом, вклад в обеспечение экономического роста и устойчивого развития
С учетом наличия отрицательных и положительных экстерналий, а также в соответствии с современными тенденциями банковского бизнеса	

Таким образом, эффективность банковской деятельности представляет собой степень достижения банком коммерческих целей в соответствии с потребностями всех заинтересованных сторон в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности, обеспечивающей вклад в устойчивое развитие, а также учитывающей наличие отрицательных и положительных экстерналий и соответствующей современным тенденциям банковского бизнеса.

Прежде чем перейти к выделению критериев оценки эффективности деятельности банков в соответствии с авторским подходом к ней, рассмотрим данную дефиницию более подробно. Семантическое представление о понятии «критерий» раскрывает его как «признак, основание, правило принятия решения по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям» [150]. При этом если в словаре С.И. Ожегова данный термин трактуется как мерило, оценка, суждение [149], то в словаре Д.Н. Ушакова под критерием понимается признак, на основании которого производится оценка, определение, классификация чего-либо [150].

Существует несколько классификаций критериев эффективности, в соответствии с которыми их можно подразделить на формальные и эмпирические [104]; объективные (экономические) и субъективные (социально-психологические) [42]; критерии внешней и внутренней эффективности [85].

В числе существующих подходов к выделению критериев оценки эффективности деятельности кредитных организаций можно отметить приведенные в монографии под редакцией И.В. Ларионовой «Эффективность деятельности банков с государственным участием: критерии, оценка и направления повышения» критерии, а именно: функциональная, коммерческая, экономическая, социальная и бюджетная эффективность [69].

В диссертации Е.А. Селявиной, посвященной эффективности деятельности банков развития (объект исследования указанной диссертации не соответствует тематике данного исследования, однако интерес представляет авторский подход к классификации критериев), отмечены группы критериев

внутренней эффективности (эффективность затрат, производительность труда, эффективность кредитной политики, эффективность собственного капитала, эффективность инвестиций) и внешней эффективности (соответствия его деятельности миссии создания, обеспечения системного и сбалансированного подхода к развитию, соответствия принципу устойчивого развития, поддержки и развития частных инициатив) [85].

А.А. Козловский в своей диссертационной работе приводит семь основных критериев эффективности банковской деятельности: целевая направленность, экономическая оптимизация, экономическая целесообразность, непрерывность, общественная полезность, результативность и системность [56].

Рассмотренные подходы имеют свои сильные и слабые стороны, при этом ни один из них нельзя назвать исчерпывающим, и применимы к современному коммерческому банку в рамках предложенной авторской трактовки сущности их деятельности, в связи с чем требуется уточнение критериев в рамках настоящего исследования.

Согласно логике двойственной природы коммерческих банков, по нашему мнению, к числу критериев эффективности банковской деятельности целесообразно отнести критерии, которые характеризуют отдельные компоненты составляющей сущности банковской деятельности, приведенные в параграфе 1.1 настоящего исследования, а именно банк как коммерческое предприятие и как институт — экономическая и социальная эффективность соответственно, а также выделить универсальный критерий, равно применимый к каждой компоненте — эффективность организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики [59, 78]. Данные критерии проистекают из предложенного подхода к понятию «эффективность банковской деятельности», что наглядно представлено с помощью табл. 1.8.

Так, в основе деятельности банков, как и любой коммерческой организации, лежит принцип экономической целесообразности деятельности. Экономическая эффективность в первую очередь характеризует коммерческие параметры деятельности производства через соотношение объема выпуска и соответствующих затрат, обеспечивает соблюдение принципа безубыточности и характеризует способность коммерческого банка к достижению наибольшего финансового результата и, как следствие, результативности осуществления банковских операций, финансовой отдаче, стабильности источников формирования прибыли с учетом допустимого (принятого) уровня рисков и перспективного управления издержками.

Рассматривая структуру содержания дефиниции «эффективность» с позиции институциональной роли коммерческих банков, необходимо отметить наличие так называемых социальных эффектов (social effect), причем независимо от того, учитываются ли они при оценке эффективности

деятельности коммерческих банков, а также существуют ли соответствующие способы их измерения. В связи с этим обоснованным является выделение *критерия социальной эффективности*, дающего представление о реализации банком его целей как особого общественного денежно-кредитного института в решении социально значимых и общегосударственных задач, достижении экономического роста и благополучия отдельных граждан, т.е. социальная эффективность нацелена на решение задачи гармонизации интересов представителей банковского сообщества, отдельных членов общества и государства в целом [9]. Данный критерий необходим для характеристики степени удовлетворения потребностей общества в соответствии с концепцией *корпоративной социальной ответственности* (далее — КСО).

Таблица 1.8

Критерии оценки эффективности банковской деятельности

Критерии оценки эффективности			Связь с элементом сущности		Оценочный характер	
			банк как предприятие	банк как институт	количественный	качественный
Гармонизация интересов в пользовательской оценке	компоненты	субкомпоненты				
	Экономическая эффективность	X	+	-	+	+/-
	Социальная эффективность	X	-	+	+/-	+
	Эффективность организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики	Адаптивный потенциал Инновационный потенциал Уровень технологизации	+	+	+/-	+

Примечание: символ «X» означает отсутствие субкомпонентов в рамках предложенного критерия.

Действуя в условиях неопределенности и несовершенства рынка, банк вынужден учитывать также отдельные формы воздействия внешней среды — *экстерналии* (externalities), которые оказывают существенное влияние на работу рыночного механизма, приводят к недопроизводству или, наоборот, к перепроизводству товаров и услуг, выступая в роли своеобразного перераспределительного механизма. Таким образом, эффективность деятельности банка во многом зависит от его способности адаптироваться к постоянно изменяющимся характеристикам внешней среды. В связи с этим, по нашему мнению, оправданным является выделение в числе

критериев оценки эффективности банковской деятельности универсального критерия — *эффективность организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики*, который включает в себя оценку банка с точки зрения субкомпонентов — *адаптивный и инновационный потенциал*, а также *уровень технологизации* банковской деятельности и процессов.

Под *адаптивным потенциалом* понимаются совокупные возможности организации адекватно реагировать на внутренние и внешние изменения посредством принятия своевременных и взвешенных управленческих решений, обеспечивающих ее устойчивое функционирование [50]. Таким образом, *эффективность банковской деятельности подразумевает ее устойчивость*.

Исследованию эволюционных изменений хозяйствования в результате адаптации к внешним меняющимся условиям, а также уровня приспособляемости к ним субъектов экономических отношений посвящена *эволюционная теория экономики*. В рамках данной теории Р. Нелсон и С. Уинтер рассматривали поведение фирм на фоне непрерывно меняющихся условий внешней среды и построили ряд моделей, характеризующих их реакцию на изменения [68], которой, по их мнению, является корректировка действующих алгоритмов поведения, названных рутинами. В общем смысле *рутины* представляют собой правила поведения субъектов, основанные на накопленных навыках и приемах [100]. При этом задачей банка является обеспечение адаптивности в условиях эволюционных изменений, а также сохранение наиболее оптимальных для банка сочетаний правил его функционирования, что в итоге способно обеспечить более высокий уровень эффективности его функционирования.

Следующий критерий эффективности банковской деятельности — *инновационный потенциал* — представляет собой совокупность характеристик банка, определяющих его способность к деятельности по созданию и практическому использованию нововведений. К числу элементов инновационного капитала, как правило, относят: материально-технические, финансовые, организационные и кадровые ресурсы, а также социально-психологические факторы и др. Таким образом, для осуществления инновационной деятельности, помимо свободных денежных средств, необходимых для финансирования инноваций, банк должен обладать, соответствующей материально-технической базой, а также сотрудниками, способными генерировать неординарные решения.

Степень технологизации процессов приобретает большое значение в контексте современных экономических отношений, в связи с этим эффективность банковской деятельности должна быть оценена в том числе с точки зрения автоматизация бизнес-процессов, схем взаимодействия с клиентами и иных процессов.

Как уже отмечалось в настоящем исследовании, эффективность — это комплексное понятие, раскрывающее многообразие результатов функционирования субъекта в конкретной среде. Проведенный анализ дает основания сделать следующий вывод: несмотря на то что этимология слова «эффективность» сводится к определению полезного результата, который оценивается в отношении каждого отдельно взятого хозяйствующего субъекта, сложные экономические взаимосвязи сегодня позволяют рассматривать значение данной дефиниции не только с точки зрения достижения банком положительных финансовых результатов как единицы хозяйствования, но и с позиции соответствия его деятельности потребностям более высокого порядка — удовлетворение интересов отдельной личности и общества в целом [3, 6, 18]. Обоснованная необходимость равнозначной оценки экономической и социальной эффективности коммерческих банков позволила включить последнюю в перечень критериев оценки наравне с эффективностью организации деятельности. Следует при этом учесть, что банковская деятельность в силу своего многомерного характера может быть оценена и с позиции других своих разновидностей. Известно, что банк как самостоятельный экономический субъект существует в рамках единого правового поля, он не только организует управление денежными потоками, но и осуществляет, например, маркетинговую и аналитическую деятельность, а также выполняет некоторые небанковские операции, которые зачастую приносят коммерческому учреждению существенный результат. Юридическая сторона деятельности банка, его маркетинг, аналитика и иные виды деятельности и операций представляют собой важнейшие компоненты эффективности банковской деятельности и могут выступать в роли самостоятельных объектов исследования, что, однако, не является задачей данной работы.

Продолжая настоящее исследование, в следующем разделе нами проводится подробный анализ факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности банков, с целью их последующего учета в процедуре оценки.

1.3. Факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности коммерческого банка

При проведении оценки эффективности банковской деятельности требуется учет соответствующих факторов влияния. В силу того, что анализ факторов, оказывающих воздействие на эффективность деятельности банков с учетом их двойственной природы, не был предметом специальных разработок, целесообразным представляется их рассмотрение в рамках настоящего исследования.

Под факторами принято понимать причину, движущую силу какого-либо процесса, определяющую его характер или отдельные черты [149]. Традиционным является выделение двух групп факторов влияния на результаты деятельности банков:

- 1) факторы внешнего воздействия (экзогенные);
- 2) факторы внутреннего влияния (эндогенные).

Факторы первой группы возникают вне кредитной организации, как правило, они связаны со структурными особенностями страны, ее институциональной спецификой, любыми макроэкономическими характеристиками. Очевидно, что экзогенные факторы лежат вне зоны полного контроля кредитной организации, для анализа и оценки их потенциального влияния необходим серьезный аналитический инструментарий, а также максимально точная и полная релевантная информация, получение которой в условиях современного рынка практически невозможно в силу множества причин, включая асимметрию информации. Поэтому в большинстве случаев банк вынужден адаптивно реагировать на проявление внешних факторов, имея лишь ограниченную возможность нивелировать их воздействие.

В отличие от внешних, внутренние факторы проистекают из деятельности самой кредитной организации, т.е. в качестве источника возникновения выступает непосредственно функционирование самого коммерческого банка. В противовес факторам первой группы, их влияние может и должно быть оценено, в связи с чем они представляют собой особый интерес в рамках настоящего исследования.

Деление факторов воздействия на эффективность банковской деятельности на группы количественных и качественных факторов представляет собой второй подход к их классификации. Согласно третьему подходу они могут быть сгруппированы в зависимости от степени их влияния следующим образом: факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности банка в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Четвертый способ классификации факторов воздействия на результаты банковской деятельности, представленный в российской и зарубежной литературе, основан на выделении факторов положительного и отрицательного воздействия. При этом именно последняя из приведенных классификаций носит наиболее широкий характер и включает в себя показатели, которые могут быть промаркированы в соответствии с иными рассмотренными подходами. Важно отметить, что, помимо проблемы отсутствия общего подхода к содержанию эффективности банковской деятельности, в отношении далеко не всех факторов существует четкое понимание об их позитивном или негативном влиянии на уровень эффективности банков. Среди факторов неоднозначного воздействия, как правило, выделяют концентрацию собственности, участие в капитале банка иностранного и государственного

капитала, размер самого банка и его филиальной сети, уровень конкуренции на рынке банковских услуг [101, 102, 119, 132, 141, 142]. В силу того, что при анализе эффективности банковской деятельности требуется понимание о позитивном или негативном воздействии внешних и внутренних факторов влияния, в рамках данного исследования целесообразным представляется рассмотрение факторов группы неоднозначного воздействия более подробно¹.

В научной литературе не была установлена четкая статистическая зависимость между уровнем эффективности банков и уровнем концентрации акционерной собственности. Так, в результате отдельных исследований получен вывод, согласно которому чем больше суммарное влияние двух наиболее крупных акционеров, тем более банк эффективен с позиции управления издержками [21], что может быть связано с высокой степенью заинтересованности крупных акционеров в достижении желаемого уровня эффективности и, как следствие, с сокращением издержек из-за их оппортунистического поведения (*opportunistic behavior*). Однако согласно результатам иных исследований концентрация собственности оказывает отрицательное влияние на эффективность [76]. Более того, установлено, что именно у банков, характеризующихся высоким уровнем концентрации собственности, регулятор чаще отзывал лицензии по причине предоставления недостоверной информации, недобросовестных действий и т.д. [152], в связи с чем в ряде стран (например, в Канаде и Польше) установлены ограничения на долю владения пакетами акций крупнейших банков.

Вторым фактором неоднозначного воздействия на эффективность банковской деятельности является участие государства в капитале отдельных кредитных организаций. В исследованиях европейских экономистов чаще встречается точка зрения, в соответствии с которой частные банки более эффективны, чем государственные. К примеру, в эмпирических работах западных специалистов, основанных на материалах Европейского центрального банка (*European Central Bank*), отмечена низкая эффективность государственных банков [127]. В статье, посвященной исследованию банковского сектора Китайской Народной Республики за период 1994—2003 гг., А. Бергер, И. Хасан и М. Жоу также приходят к выводу о том, что частные банки эффективнее крупнейших государственных банков [103]. Однако анализ, построенный на основе более актуальных данных, подтверждает равнозначность уровня экономической эффективности государственных банков и банков иных форм собственности [128]. Эта мысль созвучна мнению, распространенному среди российских экономистов, в соответствии с которым участие государства в капитале банков расценивается как

¹ В рамках исследований, на которые приведены ссылки в настоящем параграфе, эффективность, как правило, рассматривается исключительно с точки зрения критерия экономической эффективности.

фактор положительного воздействия на общий уровень их эффективности. Применительно к России отмечается, что совокупность крупнейших кредитных организаций, контролируемых государством, выделилась из общего числа участников банковского рынка и в настоящее время представляет собой особый уровень национальной банковской системы [36]. Таким образом, квазигосударственные банки или банки с государственным участием (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ», АО «Банк ГПБ» и др.) в нашей стране демонстрируют превосходство над частными игроками по уровню достигнутой эффективности [76], что может быть связано с имиджем стабильности и надежности данных кредитных организаций, обеспечивающим устойчивость их клиентской базы. По мнению авторов, существенное участие государства в капитале коммерческих банков может считаться оправданным только при условии реализации ими общенациональных задач в контексте критерия социальной эффективности [110, 120].

Нельзя не учитывать и того, что наличие государственных и квазигосударственных банков ведет к искажению конкурентной среды, при этом степень конкуренции на банковском рынке также является фактором неоднозначного воздействия на эффективность коммерческих банков. Среди отечественных экономистов уровень конкуренции на рынке банковских услуг условно принято относить к факторам положительного влияния, поскольку она стимулирует менеджмент кредитных организаций осуществлять свою деятельность с предельной финансовой отдачей, а также стремиться к максимальному удовлетворению ожиданий клиентов. При этом некоторые исследователи приходят к выводу о нелинейной зависимости конкуренции с эффективностью и устойчивостью банковского бизнеса [36]. В экономических школах отдельных стран большинство ученых сходится во мнении, согласно которому банки лучшим образом реализуют свой потенциал на монополизированном рынке. Полученный вывод вступает в противоречие с прямыми целями деятельности антимонопольных органов, которые в своей деятельности стремятся к обеспечению снижения уровня концентрации на рынках как необходимому условию эффективности их участников.

Нет также однозначной оценки влияния такого фактора, как участие иностранного капитала в национальной банковской системе. В работах, содержащих анализ деятельности банков стран с переходной экономикой, содержится заключение, согласно которому иностранные банки, а также банки с преобладающей долей иностранного капитала представляются более эффективными, чем государственные, квазигосударственные или частные национальные коммерческие банки [120, 146]. Современная банковская статистика свидетельствует о том, что в России банки с иностранным участием по некоторым показателям (в том числе и рентабельности капитала) за последние годы имеют более низкий результат.

Данные выводы равно применимы не только для стран с переходной экономикой, что подтверждает анализ результатов деятельности отдельных китайских банков до и после привлечения иностранных инвестиций в капитал через выход на фондовый рынок и посредством прямой продажи пакетов акций иностранным инвесторам [148]. Авторы исследований, основываясь на результатах стохастического фронтального анализа, приходят к выводу о том, что даже миноритарное участие иностранного капитала значительно повышает общий уровень банковской эффективности [103].

В связи с этим интерес представляет определение конкурентных преимуществ крупных зарубежных банков, к числу которых, как правило, относят уникальные продуктовые предложения, выгодные тарифы, качественный сервис, продвинутые технологии, действенную рекламу, престиж, репутацию, надежность [152]. Таким образом, к положительным эффектам *свободного входа иностранных участников на рынок банковских услуг* можно прежде всего отнести внедрение новых технологий, продуктов и банковских инструментов, адаптацию прогрессивных принципов управления и раскрытия информации, а также применение современных подходов к риск-менеджменту.

В то же время чрезмерное участие в банковской системе страны иностранного капитала грозит обернуться экономической зависимостью государства вплоть до потери финансового суверенитета [141]. Опыт стран Восточной Европы (например, Венгрии и Польши) демонстрирует уровень несамостоятельности национальной экономики в результате бесконтрольного допущения иностранных банков. Интересен опыт Канады в отношении филиалов иностранных банков, в которой до 1999 г. существовал запрет на их открытие, затем правительство страны все же либерализовало национальное законодательство, но установило при этом такие жесткие условия входа, что открытие в Канаде филиалов иностранных банков как форма присутствия стало экономически нецелесообразным.

В одной из первых работ на тему анализа технической эффективности российских банков за период 1999—2003 гг. получен вывод о том, что российские банки уступают по уровню эффективности европейским, в том числе в силу наличия слабых сторон экономической конъюнктуры страны [148]. В настоящее время банковская система России по-прежнему характеризуется низкой емкостью финансового рынка, а также недостаточной капитализацией банков [156]. В связи с этим вопрос активного участия в банковской системе нашей страны капитала иностранных банков стал краеугольным камнем в диалоге по вступлению России во Всемирную торговую организацию (World Trade Organization) (далее — ВТО). Основной задачей при этом было обеспечение посредством количественного

регулирования такого соотношения российского и иностранного капитала, которое соответствовало бы принципам целесообразности, отвечало национальным интересам и обеспечивало эффективное функционирование банковской системы страны в целом. В итоге решение, зафиксированное в договоре о присоединении России к ВТО, предусматривало запрет на открытие филиалов иностранных банков и квоту иностранного участия в совокупном уставном капитале банков, действующих на территории России, которая не должна превышать 50% [153].

Спорным также является вопрос влияния размера банка на эффективность деятельности. В большинстве зарубежных работ зафиксирована положительная корреляция размера банка и эффективности его функционирования, поскольку, во-первых, возникает экономия за счет положительного эффекта масштаба, во-вторых, им легче выйти на новые рынки и удержаться на них, в-третьих, в силу наличия достаточной материальной базы они могут позволить себе внедрение новых технологий и осуществление таких операций, которые принесут значительный эффект лишь в долгосрочной перспективе. Так, в результате анализа эффективности 481 банка из 16 латиноамериканских стран было отмечено, что менее эффективны, как правило, малые и средние кредитные организации с невысоким уровнем капитализации и рискованной финансовой политикой [107].

Однако существует и противоположная точка зрения, обозначенная, например, в исследовании, посвященном анализу банковского сектора Узбекистана: в числе причин отрицательного воздействия увеличения размера кредитной организации отмечена излишняя бюрократизация, влекущая за собой сложности в принятии управленческих решений, а также низкий уровень гибкости и адаптации к условиям меняющейся экономической конъюнктуры [135]. Основным же негативным аспектом функционирования крупных финансовых институтов является ложное предположение о невозможности их банкротства. Полагаясь на косвенную или прямую поддержку государства, крупные кредитные организации способны принимать необоснованно высокий уровень рисков, в связи с чем за их деятельностью необходим особый контроль.

Идея выделения групп системно значимых банков возникла в рамках G20 (Group of Twenty Finance Ministers and Central Bank Governors — «группа двадцати»), при этом под системно значимыми финансовыми институтами понимаются финансовые учреждения, характеризующиеся существенным объемом и значимостью операций, системной взаимосвязанностью и т.д., ухудшение финансового положения или нарушение функционирования которых способно нанести значимый ущерб экономике [154]. Ярким примером в данном случае является банкротство американского инвестиционного банка Lehman Brothers Holdings, Inc. в 2008 г.

Особый подход к регулированию системно значимых банков представляется вполне логичным. Однако обратной стороной его реализации является «эффект кобры» (*cobra effect*). Сам факт назначения системно значимых банков для обычного гражданина создает представление об их безоговорочной надежности, что при прочих равных условиях будет мотивировать население обслуживаться исключительно в таких банках. Таким образом, выделение отдельных банков в качестве системно значимых лишь увеличит концентрацию финансовых активов и пассивов, в результате чего возрастет вероятность реализации системного риска. Следовательно, с целью недопущения указанных негативных последствий для экономики необходима взвешенная политика в области контроля за деятельностью системно значимых коммерческих банков.

Такой фактор влияния, как *уровень регулирования деятельности банков*, также не получил однозначной оценки. Прикладные расчеты подтверждают способность дерегулирования приводить и к возрастанию, и к снижению уровня эффективности отдельных кредитных организаций и, как следствие, всей банковской системы в целом. Так, после реформ конца 1980-х гг. зафиксированы более высокие показатели банков Норвегии. Аналогичные результаты получены в отношении банков Турции после либерализации законодательства в части регулирования банковской деятельности [147]. В то же время реформы начала 1980-х гг., проведенные в США, как показывают расчеты, представленные в работах зарубежных исследователей, не привели к заметному росту потенциала банков [111, 116]. Подобная ситуация характерна и для Испании [122]. Причиной отмеченных различий во влиянии проводимых реформ, по нашему мнению, является разница в исходных условиях и специфике состояния экономик указанных стран на момент их проведения: банковский сектор Норвегии характеризовался высоким уровнем неудовлетворенного спроса на кредитные продукты, в Испании перед кредитными организациями стояла задача выхода на новые рынки, а в США банки конкурировали за ресурсы с небанковскими финансовыми организациями.

Для проверки потенциальных детерминант эффективности банков Центр экономических исследований Московской финансово-промышленной академии осуществил анализ на основе эконометрического метода порядка 20 разноплановых факторов влияния на эффективность деятельности кредитных организаций [76]. Результаты исследования свидетельствуют о наличии положительного влияния на уровень эффективности таких факторов, как розничная специализация, высокий уровень рентабельности активов, а также наличие иностранного участия в капитале.

Таким образом, анализ экономической литературы подтвердил отсутствие единого подхода к вопросу о влиянии отдельных факторов на эффективность

деятельности банков. Невозможность однозначно установить их позитивное или негативное воздействие обоснована сложностью и неоднородностью условий, в которых функционируют кредитные организации. Поэтому при выборе из всего множества факторов, оказывающих влияние на деятельность банков, ключевых, менеджерам необходимо основываться на индивидуальном подходе. Тем не менее общей для всех кредитных организаций тенденцией становится то, что в современном мире банки начинают придавать все большее значение нематериальным характеристикам, а также способам их формальной оценки. Так, в ходе опроса представителей высшего руководства и советов директоров различных коммерческих банков, проведенного специалистами компании Deloitte в 2012 г., риски в области устойчивого развития и КСО практически не упоминались респондентами. Однако уже в 2017 г. опрошенные включили их в число 10 ключевых рисков, определяющих стратегию кредитной организации. Согласно ожиданиям экспертов в ближайшие пять лет данные риски войдут в число трех ключевых для российских банков [156].

Изучив и сопоставив имеющиеся в научной литературе подходы к выделению факторов, влияющих на эффективность банковской деятельности, нами была разработана классификация, в основу которой заложено традиционное выделение факторов двух базовых групп: экзогенные и эндогенные. Предложенная классификация уникальна тем, что, следуя авторскому определению понятия «эффективность банковской деятельности», в качестве надстройки используется разделение факторов на субъективные и объективные с учетом двойственной природы деятельности коммерческих банков. Объективные факторы являются первостепенными в рамках анализа деятельности банка с позиции «банк — коммерческая организация», что в большей степени соответствует критерию экономической эффективности. К субъективным факторам относятся наиболее значимые с точки зрения их институциональной роли и, следовательно, соответствующие критерию социальной эффективности. Критерий эффективности деятельности организации, в том числе структуры и кадровой политики, косвенно находит свое отражение в обеих группах факторов, что обусловлено их количественно-качественным характером оценивания. Предложенная классификация представлена в табл. 1.9.

Факторам субъективного характера в научной литературе и практике банковского дела не было уделено должного внимания, что является одной из причин невозможности в полной мере аккумулировать заложенный в банковскую систему потенциал эффективности, поскольку недоучет тесной взаимосвязи между экономикой и социальной сферой ведет к общим потерям [5, 163]. Следовательно, процедура оценки эффективности банковской деятельности требует полноценного учета влияния субъективных

факторов. Однако прежде необходимо определить методологический инструментарий оценки, что является следующей задачей настоящего исследования.

Таблица 1.9

Классификация факторов, влияющих на эффективность деятельности банков

Фактор	Объективные	Субъективные	
Экзогенный	Общэкономические	<ul style="list-style-type: none"> экономическая ситуация в стране и мире; степень развитости финансового рынка; уровень инфляции; уровень валютных, процентных рисков 	<ul style="list-style-type: none"> уровень экономической грамотности населения; уровень доверия регулятора к коммерческим банкам; выбор методов работы ЦБ РФ с проблемными банками;
	Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> политическая ситуация в стране и в мире; наличие адекватной и четко проработанной правовой базы; система банковского надзора; степень вмешательства государства в банковский сектор 	<ul style="list-style-type: none"> культурные особенности государства, обуславливающие отношение население и бизнеса к кредиту; степень доверия граждан к банковской системе страны
Эндогенный	Организационные	<ul style="list-style-type: none"> организационно-правовая форма; форма собственности и размер капитала; степень разработанности внутренних нормативных документов; качество внутреннего контроля; способность банка соответствовать требованиям надзорных органов; уровень репутационных рисков, рисков ликвидности и др. 	<ul style="list-style-type: none"> репутация банка, имидж банка в глазах клиентов, контрагентов и регулятора; уровень лояльности сотрудников кредитной организации; следование принципам КСО; уровень прозрачности в декларировании достигнутых результатов; поддержание корпоративной культуры и развитие корпоративных ценностей
	Информационно-технологические	<ul style="list-style-type: none"> качество маркетинга; качество банковских продуктов и услуг; надежность системы защиты информации; обеспечение бесперебойных потоков информации 	

Методология и показатели оценки эффективности банковской деятельности

2.1. Традиционная система показателей оценки эффективности банковской деятельности

Специфика задачи определения показателей оценки эффективности банковской деятельности связана, прежде всего, с тем, что в силу доказанной двойственной природы отдельным ее характеристикам с трудом можно дать количественное выражение, а также соотнести показатели прошлого и текущего периодов с последующим формированием оценки будущего состояния кредитной организации. В данном разделе планируется изучить имеющиеся методологические подходы к анализу результатов деятельности субъектов экономических отношений, а также соответствующие метрики, с целью их последующего использования в рамках комплексного подхода к оценке эффективности деятельности коммерческих банков [40].

В ходе проработки данной темы было установлено, что анализ банковской деятельности на любом историческом отрезке осуществлялся в разрезе главенствующей на тот момент времени парадигмы банковского бизнеса [71]. Таким образом, в каждом периоде исторического развития преобладали свои целевые установки и, следовательно, основные тенденции в оценке эффективности, в связи с чем традиционную систему показателей оценки результатов банковской деятельности, по нашему мнению,

целесообразно рассматривать в развитии, с учетом контекста соответствующего содержательного интервала, что наглядно представлено с помощью табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Развитие традиционной системы показателей эффективности
банковской деятельности**

Условное название	Базовый		Риск-ориентированный	Стоимостной	Синтезированный
Цель	Положительные денежные потоки и рост прибыли	Повышение рентабельности	Оптимизация рисков, долгосрочное прогнозирование	Максимизация стоимости бизнеса	Системное управление прибылью, рентабельностью и стоимостью бизнеса
Характер планирования	Финансовое планирование		Перспективное планирование	Стратегическое планирование	Декомпозиция долгосрочной стратегии на коротки/среднесрочные интервалы времени, регулярный контроль достигнутых результатов тактических задач и корректировка стратегических
Базовое предположение	Долгосрочная стабильность		Существование риска, который возможно учесть	Предсказуемость и учет изменений	Непредсказуемость многих изменений
Показатели	Объем чистых активов Доходы; Маржа; Прибыль; EPS; P/S	ROA; ROE; ROI; CIR	VaR; RAROC; RORAC	MVA; EVA; SVA; CFROI; CVA	Система показателей, объединяющая базовый, риск-ориентированный, эконометрический, стоимостной подходы, реализованная в рамках концепции контроллинга

Источник: составлено авторами по данным [59].

Базовый подход

Традиционная система показателей эффективности банковской деятельности берет свое начало с анализа денежных потоков, абсолютных величин и показателей рентабельности, в отношении которых сформулирована первая гипотеза.

Гипотеза 1. Отдельные показатели базового подхода зачастую разнонаправлены и не дают общего представления об эффективности деятельности банков как особых общественных денежно-кредитных институтов с позиций всех заинтересованных сторон. Кроме того, их использование является

недостаточным, в том числе из-за игнорирования анализа факторов, влияющих на достигнутый результат, а также по причине отсутствия возможности составления прогнозных сценариев развития и поиска внутренних точек роста коммерческих банков.

Для практического подтверждения выдвинутой гипотезы на уровне кредитной организации (микроуровень) проанализируем динамику отдельных показателей ПАО «РОСБАНК» в рамках горизонтального анализа на временном интервале 2010–2016 гг. с помощью табл. 2.2.

Таблица 2.2

Динамика показателей прибыли и EPS ПАО «РОСБАНК»

Показатель	Период (год)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Прибыль после уплаты налогов, млн руб.	484	8 426	8 432	13 942	3 183	-9 282	3 104
EPS, %	0,63	5,97	5,44	8,99	-2,05	5,98	-2

Примечание: earnings Per Share (EPS) представляет собой финансовый показатель, равный отношению чистой прибыли организации, доступной для распределения, к среднему годовому числу обыкновенных акций.

Источник: составлено авторами по данным [161].

Анализ табл. 2.2 доказывает, что размер абсолютного значения прибыли не отражает способность банка приносить прибыль акционерам, в то время как специально предназначенный для этих целей показатель EPS в рамках базового подхода игнорирует интересы группы внешних пользователей оценки. Отсутствие синхронной динамики отобранных для анализа показателей базового подхода подтверждается тем, что максимальное сокращение абсолютного размера прибыли ПАО «РОСБАНК» приходится на 2015 г. и составляет -291,6%, в то время как значение показателя EPS в данном периоде, напротив, характеризуется положительной динамикой.

Для практического подтверждения выдвинутой гипотезы на макроуровне рассмотрим основные характеристики банковского сектора России в контексте следующих показателей базового подхода: рентабельность активов (Return on Assets, ROA), величина чистой прибыли и совокупный объем активов. В выборку включены 10 коммерческих банков-лидеров по уровню рентабельности активов в 2016 г., результирующие данные приведены в табл. 2.3.

Основанный на описательной статистике анализ данных, подтверждает предположение о том, что позиции банков по отдельным показателям базового подхода, как правило, не соответствуют друг другу. Например, по состоянию на 01.01.2017 АО «КИВИ Банк» занимает 1-е место в рейтинге

по уровню ROA и лишь 195-е место по объему активов. Более того, в ранжированной по убыванию показателя ROA совокупности банков крупнейшие коммерческие банки-лидеры по абсолютному показателю объема чистой прибыли — ПАО «Сбербанк» (516 987 788 тыс. руб.), АО «Банк ГПБ» (109 685 090 тыс. руб.) и ПАО «Банк ВТБ» (70 006 585 тыс. руб.) — по состоянию на анализируемую дату занимают лишь 29, 140 и 104-ю позиции рейтинга соответственно, что также свидетельствует о недостаточности использования отдельных показателей базового подхода для того, чтобы делать выводы об общей банковской эффективности.

Таблица 2.3

Основные характеристики группы банков

Наименование банка	ROA		Чистая прибыль		Объем активов	
	ROA в 2016 г., %	Позиция в рейтинге по ROA в 2016 г.	Чистая прибыль в 2016 г., тыс. руб.	Позиция в рейтинге по показателю чистой прибыли в 2016 г.	Объем активов по состоянию на 01.01.2017, млрд руб.	Позиция в рейтинге по показателю объема активов по состоянию на 01.01.2017
АО «Киви Банк»	22,3	1	2 184 307	35	13,8	195
ООО Банк «СКИБ»	11,3	2	2 556 856	29	35,8	115
АО «ФОНД-СЕРВИСБАНК»	8,8	3	8 511 982	15	105,6	64
ООО «Фольксваген Банк РУС»	8,4	4	2 374 599	32	31,1	126
ООО «Мерседес-Бенц Банк Рус»	7,9	5	1 421 729	41	21,0	159
ПАО «ОФК Банк»	7,1	6	2 523 185	31	58,1	91
АО «Тинькофф Банк»	7,0	7	9 284 315	14	198,6	43
АО «ТАТСОЦ-БАНК»	4,9	8	359 800	74	25,7	143
АО «Делизбанк Москва»	4,2	9	207 849	136	15,2	185
ООО «Экспобанк»	4,4	10	2 524 871	30	22,3	83

Источник: составлено авторами по данным [153].

За границами анализа эффективности в рамках концепции базового подхода также остаются внутренние факторы влияния, рассмотренные в параграфе 1.3 настоящего исследования. Так, он не позволяет установить, что лидерство АО «Киви Банк» в 2016 г. по показателю ROA обусловлено значительным ростом чистых комиссионных доходов за счет одноименной платежной системы. Кроме того, дополнительное положительное влияние на показатель ROA данного банка в анализируемом периоде оказало успешное

развитие проекта карточного бизнеса в рассрочку «Совесть». В то время как наихудший результат в разрезе показателя ROA по состоянию 01.01.2017, зафиксирован у АО «ГЛОБЭКСБАНК» (-12,2%), что является следствием значительного ухудшения качества кредитного портфеля.

Лидерские позиции по другому показателю базового подхода — абсолютный объем прибыли — принадлежат ПАО «Сбербанк», получившему в 2016 г. прибыль в размере 516 987 788 тыс. руб., что на 19% больше, чем в 2015 г. Основными факторами, обуславливающими положительную динамику прибыли данного банка, является рост чистой процентной маржи из-за значительного снижения стоимости фондирования и увеличения комиссионных доходов, что также не позволяет установить базовый подход к оценке банковской эффективности.

Более того, в контексте базового подхода не рассматриваются факторы внешнего воздействия, что делает невозможным составление прогнозов относительно последующей динамики соответствующих показателей с учетом внешних экстреналий, а также формирование оптимизационных предложений для устранения или минимизации их возможного негативного воздействия в контексте выделенного в параграфе 1.2 настоящего исследования критерия адаптивной эффективности. В результате чего информация об эффективности, полученная в рамках базового подхода, строго привязана к анализируемому периоду и непригодна для принятия стратегических решений на ее основе. Так, применительно к крупнейшему по объему активов и размеру чистой прибыли банку ПАО «Сбербанк» в рамках перспективного проецирования осуществлен анализ внешних факторов, потенциально влияющих в том числе на значение показателей базового подхода, а также сформирован перечень специальных мер по минимизации их негативного воздействия на кредитную организацию, результаты приведены в приложении А.

Резюмируя, можно выделить основные недостатки базового подхода к оценке результатов деятельности банка, которые просматриваются в том, что он:

- носит ретроспективный, запаздывающий характер, отражает результаты за конкретный интервал времени, игнорируя временной аспект (временную стоимость денег), а также созданную стоимость за весь период функционирования банка, не принимает во внимание альтернативные издержки, что ограничивает возможность его использования для принятия стратегических решений [59];
- не учитывает влияние внешних факторов воздействия, не позволяет выявить внутренние перспективы роста, а также предпосылки к развитию;
- не отражает размер принимаемого банком риска.

Выявленные недостатки частично устраняются в рамках более прогрессивных подходов к оценке.

Риск-ориентированный подход

Вторым витком в развитии процедуры оценки результатов деятельности коммерческого банка стало появление концепции измерения результатов, скорректированных на риск (Risk-Adjusted Performance Measures, RAPM) [59], возникновение которой связано с осознанием банковским сообществом необходимости поиска оптимального соотношения между риском и доходностью на уровне банка [28, 52, 69]. В числе основных достоинств методики RAPM можно выделить: интегрированный подход, относительный характер показателей системы, использование концепции экономического капитала и экономической прибыли, многоцелевой характер.

Данная концепция своими корнями уходит к упомянутому выше показателю рентабельности капитала, однако очевидно, что учет в концепции RAPM фактора риска и экономического капитала делают ее принципиально новой аналитической системой, заключающей в себе большой оценочный потенциал. Наиболее известными и распространенными среди показателей группы RAPM являются показатели, представленные в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Показатели системы RAPM

Показатель	Формула	Интерпретация
RAROC Рентабельность капитала, скорректированная на риск дохода (Risk-adjusted return on capital)	$\frac{\text{доход, скорректированный с учетом риска}}{\text{размер капитала (регулятивный капитал)}}$	Доходность по каждому виду деятельности подлежит корректировке с учетом риска, т.е. при расчете доходов ожидаемые потери учитываются наряду с другими издержками. Значение капитала при этом соответствует величине собственного капитала
RORAC Рентабельность капитала, скорректированная на риск капитала (Return On Risk-Adjusted Capital)	$\frac{\text{доход}}{\text{капитал, оцененный с учетом риска (экономический капитал)}}$	Доходность оценивается без учета корректировки риска, а отчисления из капитала изменяются в зависимости от уровня, связанного с данным инструментом или проектом риска
RARORAC Рентабельность капитала, скорректированная на риск дохода и на риск капитала (Risk Adjusted Return On Risk-Adjusted Capital)	$\frac{\text{доход, скорректированный с учетом риска}}{\text{капитал, оцененный с учетом риска (экономический капитал)}}$	Корректировки риска применяются к потоку доходности, а отчисления из капитала корректируются в зависимости от ожидаемых рисков в различных видах деятельности

Источник: составлено авторами по данным [52].

Показатель RAROC группы риск-ориентированного подхода является краеугольным камнем концепции управления ценностью клиента (Customer value management, CVM), в основу которой заложены такие принципы как:

- сбор и систематизация максимального количества информации о клиентах из внешних и внутренних источников;
- расчет RAROC по клиентам и их ранжирование в зависимости от полученных значений;
- определение продуктовых ниш, в которых потенциал клиентов является недоиспользованным;
- принятие решений о предложении новых продуктов и услуг в зависимости от эффекта на RAROC, при этом рассчитывается прогнозное значение RAROC с учетом предполагаемых сделок [58].

Данные положения дают основания сформулировать вторую гипотезу.

Гипотеза 2. Использование капитала с учетом риска, а также оценка эффективности проектов с помощью показателей риск-ориентированного подхода позволяют повысить общую эффективность банковского бизнеса за счет перераспределения капитала.

С точки зрения теории для группы клиентов банка с низким значением показателя RAROC характерно преобладание доходов от кредитования (в среднем на уровне 60—70% общего дохода), а также отсутствие явной зависимости между долями доходов и уровнем RAROC [153]. В отношении данной категории клиентов целесообразным решением является активизация кросс-продаж транзакционных продуктов. Для группы с высоким значением показателя RAROC наблюдается тенденция к снижению кредитных доходов по мере роста данного показателя и, соответственно, низкая долговая нагрузка. Следовательно, для этой группы клиентов наиболее перспективным с точки зрения соотношения риск-доходность решением являются дополнительные продажи кредитных продуктов.

Таким образом, RAROC, во-первых, позволяет сбалансированно и точно влиять на развитие бизнеса, во-вторых, способствует повышению эффективности использования буферного капитала (capital buffer) [58], что наглядно представлено на рис. 2.1 (в данном случае речь идет о буфере экономического капитала).

Для практического подтверждения гипотезы 2 был проведен портфельный анализ кредитной организации на основе смоделированных данных. Сегментация клиентов осуществлялась в зависимости от показателя RAROC с целью максимизации эффективности работы с каждой группой клиентов с последующим переходом на общую эффективность деятельности кредитной организации. Динамика экономического капитала (далее — ЭК) за период представлена с помощью рис. 2.2.

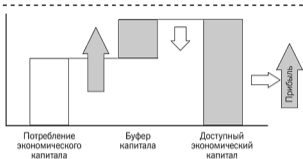


Рис. 2.1. Максимальное использование вложенных средств с учетом установленных ограничений
 Источник: составлено авторами по данным [155].

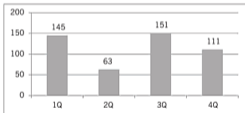


Рис. 2.2. Динамика величины ЭК за период по банку «А», млрд руб.

Сценарий положительного буфера капитала на основе анализе RAROC: капитал от розничных продуктов с наиболее низкими значениями RAROC («потребительские кредиты» и «кредитные карты») перераспределяется в пользу более высокодоходных продуктов и сегментов («ипотека», «автокредиты», «кредиты крупнейшему бизнесу» и пр.). Как следствие, снижаются плановые остатки по двум указанным продуктам (на 290 млрд руб. и 83 млрд руб. соответственно), в то время как плановые остатки по сегментам и продуктам с более высоким значением RAROC увеличиваются. В результате существенно повышается утилизация буфера капитала и возрастает плановый показатель ЭК, что отражено в табл. 2.5.

Таблица 2.5

**Сценарий положительного буфер капитала
на основе анализа RAROC по банку «А»**

Сегмент/продукт	До оптимизации			Оптимизированный результат		
	EAD плат, млрд руб.	RAROC прогноз, %	ЭК прогноз, млрд руб.	Коррек- ция EAD-плат, млрд руб.	Коррек- ция ЭК, млрд руб.	ЭК, млрд руб.
Ипотека	1 704	41	23,8	+308	4,3	28,1
Автокредит	160	38,5	5,4	+24	0,8	6,2
Потреб. кредит	1 982	10,9	142,5	-290	-20,9	121,7
Кредитные карты	321	-33,1	37,3	-83	-9,7	27,6
Кредиты крупнейшему бизнесу	5 217	42,7	364,8	+639	44,6	209,4
Кредиты крупному бизнесу	1 172	44,1	66,4	+155	8,8	75,2
Кредиты среднему бизнесу	1 246	57,8	66,2	+198	10,5	76,8
ОПК	867	35,0	48,1	+54	3,0	51,1
Кредиты малому бизнесу	613	202,9	52,9	+98	8,4	61,3
Итого:	13 282	—	808	+1 103	+50	858

Источник: составлено авторами по данным [162].

Обратимся к трансформированной ситуации, в рамках которой наблюдается недостаток капитала на основе анализа RAROC по сегментам и продуктам. Соответствующая динамика ЭК за период представлена на рис. 2.3.

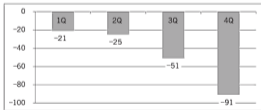


Рис. 2.3. Динамика величины ЭК по банку «А» за период, млрд руб.

Сценарий отрицательного буфер капитала на основе анализе RAROC: капитал от продуктов и сегментов с низким и средним значением RAROC перераспределяется в пользу высокодоходных сегментов — «кредиты крупному бизнесу», «кредиты среднему бизнесу», «кредиты малому бизнесу». В результате плановые остатки по продуктам с низким и средним уровнем

значения RAROC снижаются, а по сегментам крупных, средних и малых компаний, напротив, увеличивается, что приводит к снижению планового показателя ЭК (-29 пп.). Соответствующие данные приведены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

**Сценарий отрицательного буфер капитала
на основе анализе RAROC по банку «А»**

Сегмент/продукт	До оптимизации			Оптимизированный результат		
	ЕАД план, млрд руб.	RAROC прогноз, %	ЭК Прогноз, млрд руб.	Коррекция ЕАД-план, млрд руб.	Коррек- ция ЭК, млрд руб.	ЭК, млрд руб.
Ипотека	1 704	41	23,8	+36	4,3	28,1
Автокредит	160	38,5	5,4	-8	0,8	6,2
Потреб. кредит	1 982	10,9	142,5	-430	-20,9	121,7
Кредитные карты	321	-33,1	37,3	-70	-9,7	27,6
Кредиты крупнейшему бизнесу	5 217	42,7	364,8	-2	44,6	209,4
Кредиты крупному бизнесу	1 172	44,1	66,4	+12	8,8	75,2
Кредиты среднему бизнесу	1 246	57,8	66,2	+100	10,5	76,8
ОПК	867	35,0	48,1	-57	3,0	51,1
Кредиты малому бизнесу	613	202,9	52,9	+96	8,4	61,3
Итого:	13 282	—	808	-392	-29	779

Источник: составлено авторами по данным [162].

В результате проведенного портфельного анализа можно сделать вывод о справедливости гипотезы 2, а именно *управление капиталом на основе RAROC позволяет более эффективно использовать капитал банка и распределять его на подразделения с максимальной рентабельностью с учетом риска.*

Таким образом, использование риск-ориентированного подхода для оценки эффективности банковской деятельности более полно учитывает особенности функционирования кредитных организаций. При этом его существенным недостатком является игнорирование иных характеристик банковской деятельности (таких, например, как стоимость бизнеса). Данный недостаток частично устраняется в рамках следующего с точки зрения эволюции традиционной системы показателей подхода.

Стоимостной подход

Переход на третий этап в развитии оценки результатов банковской деятельности в рамках традиционной системы показателей связан возникновением *концепции управления, нацеленного на создание стоимости (Value-Based Management, VBM), разработанной в 1980-х гг. в США.*

Стоимостной подход основан на использовании показателя экономической прибыли, который выводит на первый план учет альтернативных издержек. Понимание того, что максимизация бухгалтерской прибыли не всегда приносит положительную отдачу на инвестированный капитал и рост рыночной стоимости банка, переместило интересы менеджеров в сторону оценки будущих эффектов того или иного стратегического решения [62].

В рамках концепции VBM в 1990-х гг. появился целый ряд показателей, разработанных различными консалтинговыми компаниями, однако наибольшее распространение получили *показатель добавленной рыночной стоимости* (Market Value Added, MVA) и *показатель добавленной экономической стоимости* (Economic Value Added, EVA).

Показатель MVA является критерием создания стоимости, отражающим разницу между рыночной стоимостью банка и стоимостью его чистых активов, показанных в бухгалтерском балансе. В этом случае расчет MVA осуществляется по формуле

$$MVA = (D_m + E_m) - (D_b - E_b),$$

где D_m , E_m — рыночная стоимость собственного и заемного капитала;
 D_b , E_b — балансовая стоимость собственного и заемного капитала.

Полноценная концепция VBM представляет собою комплекс из трех подсистем:

- 1) система принятия решения;
- 2) система измерения результатов;
- 3) система мотивации и вознаграждения.

Каждая из перечисленных подсистем направлена на рост рыночной стоимости акционерного капитала. Однако все они не находят полной реализации в рамках заявленной концепции, вследствие чего в своем чистом виде она не является широко применимой в российской практике банковского бизнеса.

Трудности в использовании MVA для целей внутрибанковского анализа и оценки эффективности связаны в первую очередь с тем, что зачастую банки не имеют рыночных котировок, кроме того, существует риск манипуляции значением данного показателя на стороне менеджмента.

Другой показатель стоимостного подхода — EVA — устраняет выявленные недостатки использования показателя MVA [89]. Автором концепции EVA является Б. Стюарт (B. Stewart), определивший экономическую добавленную стоимость как разность между чистой операционной прибылью после налогообложения (Net Operating Profit After Tax, NOPAT) и затратами на привлечение капитала (Capital of Charge) [46].

Предложенные Ф. Фьорделисом (F. Fiordelisi) и П. Молинеком (P. Molyneux) в рамках данной концепции факторы стоимости, представлены на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Ключевые факторы экономической добавленной стоимости коммерческого банка

Источник: составлено авторами по данным [118].

Основываясь на представленном «дерево факторов стоимости», можно предположить, что явным недостатком использования данного показателя являются затруднения при реальном расчете EVA, так как базой для его вычисления служит финансовая отчетность, в которой все показатели сформированы методом начисления. В связи с этим полагаем, что показатели данной группы не являются оптимальными для самостоятельного использования в целях оценки эффективности деятельности коммерческих банков, при этом в совокупности с иными показателями, а также совместно с данными управленческой отчетности их расчет может представлять собой определенный интерес, например в рамках синтезированного подхода.

Синтезированный подход

В настоящее время наиболее прогрессивной концепцией на базе традиционной системы показателей оценки эффективности с точки зрения коммерческого результата является системное управление прибылью, рентабельностью и стоимостью бизнеса в рамках синтезированного подхода, который принимает во внимание динамику всех рассмотренных показателей с учетом уровня риска в логике контроллинга (controlling).

Проведенный анализ традиционных показателей оценки результатов деятельности банка дает основания отнести их к группе показателей, соответствующих критерию экономической эффективности и лишь косвенно затрагивающих иные критерии оценки (например, критерий адаптивной эффективности в рамках концепции риск-ориентированного подхода). Количественный характер рассмотренных подходов подтверждается и тем, что они включают в себя исключительно «денежные» характеристики, что не позволяет установить значимость участия кредитных организаций в обеспечении устойчивого развития [66], а также степень их влияния на общество. При этом сегодня социальный аспект деятельности кредитных организаций — гораздо более широкая сфера, чем просто один из множества вопросов, стоящих перед современными банками [131]. Это важное условие развития банковского бизнеса, которое дает им большие возможности для повышения эффективности своей деятельности. Так, в контексте рассмотренного риск-ориентированного подхода к оценке банковской деятельности ESG-риски (Environmental, Social, Governance — экономические, социальные и корпоративные риски) способны помочь кредитной организации выявить значимые нефинансовые риски, прежде чем они станут финансово существенными [159]. Что же касается стоимостного подхода, ESG-инициативы оказывают позитивное воздействие на всех этапах цепочки создания стоимости — от сокращения затрат до получения конкурентных преимуществ на рынке.

Исходя из вышесказанного, а также с учетом двойственной природы деятельности коммерческих банков оценку эффективности кредитных организаций, на наш взгляд, целесообразно осуществлять в рамках одной из трех концепций:

- 1) «Двойной результат» (Double Bottom Line);
- 2) «Смешанная стоимость» (Blended Value);
- 3) «Тройной результат» (Triple Bottom Line — TBL, 3BL, или 3P — People, Planet, Profit) [86].

Данные подходы подразумевают, что по итогам деятельности бизнес достигает множественный эффект — как финансовый, так и измеримый социальный, экологический, иной результат [104]. При этом, как было доказано выше, традиционная система показателей не отвечает требованиям, предъявляемым к инструментам анализа эффективности банков в логике данных концепций.

Изучение существующих практик оценивания социальных эффектов зарубежными кредитными организациями позволяет выявить следующие подходы:

- теоретическое изучение и описание (декларирование) социальных эффектов/устойчивых изменений (impact);

- формирование отчетов о реализации планов в сфере устойчивого развития, связанных со стратегией банковского бизнеса;
- подготовка интегрированных отчетов.

В отношении *анализа социальных эффектов российскими коммерческими банками* сформулирована гипотеза 3.

Гипотеза 3. В практике российского банковского бизнеса отсутствует общепринятый подход к учету и декларированию социальных эффектов.

В рамках исследования подходов к отражению социальных эффектов российскими коммерческими банками с целью подтверждения выдвинутой гипотезы нами был проведен *контент-анализ* (contents analyze). В качестве ключевых источников информации были определены официальные сайты банков, годовые отчеты, кодексы этики и кодексы корпоративного поведения. Анализ проводился с помощью программного обеспечения Atlas.ti (<http://atlasti.com>).

Выборка формировалась на основе традиционного подхода, при котором объем исследуемых объектов устанавливается на уровне 5–10% генеральной совокупности [31]. По данным ЦБ РФ, количество действующих банков в России на 1 января 2018 г. составило 561. Таким образом, количество банков в выборке должно составлять не менее 28. В результате сбор информации осуществлялся по 50 кредитным организациям.

Выборка формировалась случайным образом с использованием приема стратификации, в соответствии с которым генеральная совокупность была условно разделена на группы в зависимости от типа собственности, численности сотрудников, структуры акционерного капитала, территориального присутствия, а также доминирующего типа стратегии.

Степень раскрытия информации служит индикатором важности для самой кредитной организации вопроса осуществления мер, направленных на достижение социальных эффектов, а также информирования заинтересованных сторон о достигнутых результатах в данной области [140]. В связи с этим использование в качестве основного источника информации для проведения исследования сведений, размещенных в открытом доступе на официальных сайтах коммерческих банков, является логичным и оправданным [124].

Сбор данных осуществлялся с условием выбора наиболее актуального материала, в базу исследования были включены последние выпущенные версии соответствующих отчетов кредитных организаций на момент сбора данных. Источники информации с соответствующими поисковыми фильтрами (совпадения при осуществлении поискового запроса) приведены в табл. 2.7.

Таблица 2.7 подтверждает выдвинутую гипотезу о том, что в обозначении деятельности в социальной сфере как таковой, а также в отражении достиг-

нутых коммерческими банками в данном направлении результатов отсутствует единообразный подход. В рассмотренной совокупности субъектов наличие отчета о КСО отмечено лишь у 14 кредитных организаций, у 15 банков на официальных сайтах присутствуют тематические вкладки, в отношении остальных организаций исследуемой совокупности поиск информации осуществлялся в непрофильных публикациях и вкладках на официальных сайтах. При этом была установлена линейная зависимость степени раскрытия информации о деятельности в сфере КСО от отдельных показателей базового подхода (размер чистой прибыли и величина совокупных активов).

Таблица 2.7

Источники информации, проанализированные в рамках контент-анализа

Информационное поле	Поисковый фильтр
Заголовок отчета	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет о Корпоративной социальной ответственности, • Социальный отчет
Название главы в годовом отчете/ заголовок вкладки на официальном сайте	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная социальная ответственность, • Банк и общество, • Социальная активность, • Взаимодействие и ответственность, • Устойчивое развитие
Контекстное упоминание на официальных сайтах	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная социальная ответственность, • Социальная ответственность, • Социальное развитие, • Устойчивое развитие, • Бизнес этика

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ позволяет выявить пять основных направлений деятельности российских коммерческих банков в рамках обеспечения социальных эффектов, которые приведены в приложении Б.

В результате проведенного контент-анализа установлено, что, несмотря на наличие большого количества инициатив в направлении достижения социальных эффектов, количественное измерение результатов социально значимых активностей на ежегодной основе оценивается коммерческими банками, как правило, исключительно в контексте благотворительной деятельности и включает в себя следующие характеристики:

- общее число благотворительных и волонтерских активностей;
- число добровольных участников проекта;
- число благоприобретателей, получивших помощь;
- количество регионов, в которых осуществлялась реализация проекта;
- фактическое наличие позитивных изменений в условиях жизни выгодоприобретателей, их соответствие целям проекта.

В отчетах крупнейших по размеру активов банков (ПАО «Сбербанк», ПАО «Банк ВТБ», АО «Банк ГПБ» и др.) приводятся также основные направления их участия в социальной сфере с указанием доли в общей сумме пожертвований. Дополнительно указывается общий размер пожертвований в динамике по годам. При этом расчет социальной эффективности отдельных проектов, а также их влияние на общий уровень достигнутых банком результатов работы не производится.

Таким образом, очевидна потребность в формализации социальных эффектов, необходимость их количественной оценки требует создания различных методов расчета социальной эффективности как на уровне кредитной организации, так и на уровне отдельных проектов [32]. При этом если в первом случае оптимальным решением станет, например, соотношение социально-ориентированных ссуд к общему портфелю ссуд в отчетном периоде, то второй случай представляет собой более сложную задачу по выбору наиболее эффективных с точки зрения социального вектора банковской деятельности. Для ее решения целесообразно обратиться к методикам оценки деятельности некоммерческих организаций (далее — НКО), отдельные элементы которых могут быть также применены в практике оценивания социальных эффектов деятельности коммерческих банков.

Одним из наиболее универсальных подходов к оценке эффективности социальных инвестиций является методика *социального возврата на инвестиции* (Social Return on Investment, SROI), которая по своей сути является аналогом рассмотренного выше метода оценки отдачи на инвестиции (Return on Investment ROI) (см. табл. 2.4), в связи с чем он достаточно легко воспринимается инвесторами и может быть использован любой организацией и отраслью, в том числе банковским сектором. Данный показатель представляет собой отношение пользы, полученной одним благополучателем (impact per beneficiary), к затратам на одного участника программы (expenditures to serve each participant) [158] и рассчитывается по формуле

$$SROI = \frac{\text{Стоимость социального эффекта}}{\text{Стоимость затраченных ресурсов}}$$

Анализа SROI проводится в несколько этапов, которые включают в себя выявление групп благополучателей, определение конкретных значимых для благополучателей результатов, их подтверждение и придание им ценности, а также исключение из оценки изменений, которые произошли бы в любом случае (независимо от действий субъекта) или являются результатом воздействия иных субъектов/факторов.

В рамках оценки эффективности проектов банковской деятельности методика SROI может использоваться вне зависимости от их размера

и специфики деятельности, чтобы оценить риски и возможности, которые банковские товары и услуги создают для сотрудников, контрагентов, клиентов, окружающей среды, местных сообществ и государства в целом, а также определить, как их бизнес-цели соотносятся с приоритетами общества. Однако величина показателя SROI не может являться *единственным критерием, по которому оцениваются перспективы того или иного решения*. Так, при внедрении социального банковского продукта или услуги одним из наиболее важных параметров должна выступать возможность его дальнейшего распространения и широкого использования. Например, высокий коэффициент SROI, ориентированный на 5000 клиентов, может оказаться менее приоритетным в сравнении с проектом, прогнозируемое значение SROI по которому ниже, однако его распространение возможно в отношении сотен тысяч потенциальных благополучателей.

Другим подходом к оценке эффективности социальных инвестиций является расчет индекса BACO (Best Available Charitable Option — определение наилучшего из имеющихся «благотворительных вариантов»). Данный показатель рассчитывается в соответствии с формулой

$$\text{Индекс BACO} = \frac{\text{чистые расходы}}{\text{социальное воздействие}}$$

Однако, по нашему мнению, в рамках анализа социальной эффективности банковских проектов, из двух приведенных показателей наиболее предпочтительным является расчет значения коэффициента SROI, в первую очередь по причине схожести алгоритма его расчета с показателями традиционной группы.

Определенный интерес представляет собой вариант анализа показателя социального возврата на инвестиции на примере данных, содержащихся в Отчете о КСО за 2014 г. ПАО «Сбербанк» [162]. В данном отчете была опубликована информация о таком продукте, как «Образовательный кредит с государственной поддержкой», содержательный смысл которого заключается в стимулировании среднего и высшего профессионального образования в Российской Федерации. С точки зрения организационной составляющей данный продукт реализуется совместно с Министерством образования и науки РФ. Обучающимся лицам, получившим кредит по данной программе, государство компенсирует часть ежемесячных платежей из расчета 3/4 ставки рефинансирования, при этом сама программа распространяется на весь период обучения и 10 лет после окончания учебы. Данный продукт характеризуется как социально ориентированный, в результате его реализации возникают определенные социальные эффекты, величина которых может быть рассчитана с помощью показателя SROI согласно логике, приведенной в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Структура расчета SROI по продукту «Образовательный кредит с государственной поддержкой» ПАО «Сбербанк»

Компоненты для расчета	Структура денежных потоков	Расчетная сумма
Банковские инвестиции на разработку нового продукта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стоимость одного часа рабочего времени сотрудника, набор компетенций и должностных обязанностей которого позволяет осуществлять разработку нового продукта, — 1200 руб. (необходимо 30 часов); ▪ Стоимость одного часа рабочего времени комитета или уполномоченного должностного лица, решением которого может быть согласовано внедрение нового продукта, — 150 000 руб. (необходим 1 час); ▪ Стоимость одного часа рабочего времени сотрудника, набор компетенций и должностных обязанностей которого позволяет осуществлять разработку документов, необходимых для внедрения нового продукта, — 1200 руб. (необходимо 30 часов); ▪ Стоимость одного часа рабочего времени сотрудника, набор компетенций и должностных обязанностей которого позволяет осуществлять обучение сотрудников точек продаж на предмет обслуживания клиентов по программе нового продукта, — 1200 руб. (необходимо 10 часов); ▪ Издержки на документирование решения и подготовку соответствующей документации — 16 000 руб. 	250 000 р. одновременно
Увеличение показателя качества жизни обучающихся за счет кредитных средств банка, полученных в рамках нового продукта	<p>Из расчета, согласно которому общий трудовой стаж составляет 40 лет:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ работник, имеющий диплом о высшем профессиональном образовании, в год получает в среднем на 140 000 руб. больше, чем работник, имеющий диплом о среднем образовании 	140 000 руб. × 40 лет = 5 600 000 руб.

Источник: составлено авторами по данным [162].

Таким образом, сам расчет будет выглядеть следующим образом:

$$SROI = 5\,600\,000 / 250\,000 = 22,4.$$

Интерпретация полученного значения говорит о том, что на каждый рубль затраченных банком ресурсов для целей реализации данной программы был получен социальный эффект в размере 22 рублей. Безусловно, данный расчет носит несколько упрощенный характер, однако даже верхнеуровневая оценка социальных эффектов представляет собой высокую значимость в контексте реализации потенциала эффективности коммерческих банков в соответствии с изложенным в рамках данного исследования подходом и является серьезным шагом на пути к пониманию менеджментом коммерческих банков двойственной природы банковской деятельности.

Подводя итог данного параграфа, следует заключить, что анализ традиционных показателей оценки эффективности банковской деятельности свидетельствует об их недостаточности в свете доказанной гетерогенной сущности самих банков. При этом роль показателей традиционной группы зачастую преувеличивается экономистами-теоретиками и практиками банковского дела [44]. Безусловно, они требуют к себе повышенного внимания со стороны руководства банка, и их возрастающая динамика оценивается положительно, тем не менее воспринимать их как некую интегрированную группу характеристик эффективности не представляется возможным.

Проведенный анализ показал, что в настоящее время в рамках оценки эффективности банковской деятельности недостаточно рассчитать значение отдельных финансовых показателей и дать их интерпретацию. Очевидно, что в современных условиях наиболее целесообразным является использование *комбинированного подхода* [159], который объединит в себе подход к оценке эффективности, акцентирующий внимание на стоимости банка, и традиционные показатели, позволяющие говорить о результатах его деятельности в разрезе рентабельности, маржи, прибыли и т.д. Немаловажным аспектом данной задачи является учет риска. Кроме того, интегрированная оценка должна включать в себя анализ нефинансовых показателей в контексте эффективности с точки зрения совокупности критериев ее оценки, не допуская перекоса в сторону исключительно экономической эффективности, выражающейся в максимизации прибыли. Полагаем, что при анализе эффективности деятельности банков группу традиционных показателей целесообразно дополнить показателями практик социальных инвестиций.

Таким образом, следующим шагом в развитии системы показателей анализа результатов банковской деятельности, по нашему мнению, должна стать оценка эффективности, в рамках которой будет осуществлена увязка отдельных значимых характеристик в некую общую совокупность, что позволит говорить об эффективности деятельности банков в свете общего видения их результатов. Решение данной задачи может быть найдено в случае использования для этих целей *сбалансированной системы показателей*, логика построения которой является предметом рассмотрения в рамках в следующего параграфа данного исследования.

2.2. Сбалансированные системы показателей для оценки эффективности банковской деятельности

Идея оценки эффективности банковской деятельности с помощью сбалансированной системы показателей (далее — ССП) базируется на концепции управления по целям (Management by Objectives, MBO), описанной в 1954 г. Питером Друкером. В своих работах Друкер критиковал

популярные на тот момент узконаправленные *концепции управления по заданиям* (Managing by Tasks, MBT), *по процессам* (Business Process Management, BPM) и *по правилам/инструкциям* (Systems & Procedures, S&P), в отличие от которых целевой подход должен охватывать всю кредитную организацию. Таким образом, *МВО* — это организованный и систематизированный подход, дающий возможность руководству сконцентрироваться на стратегических целях [113, 136], однако данная концепция не лишена существенных недостатков, обозначенных в табл. 2.9, наличие которых не позволяет считать ее оптимальной управленческой системой.

Таблица 2.9

Сильные и слабые стороны концепции МВО

Сильные стороны	Слабые стороны
Выстроенная иерархия согласованных на всех уровнях целей (от стратегических целей компании до оперативных целей рядовых сотрудников)	Затраты на разработку, внедрение и налаживание системы, а также на ее последующую поддержку и корректировку
Понятные и принятые всеми сотрудниками критерии оценки их труда	Отсутствие приведенных способов достижения поставленных целей
Постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, банка в целом	Низкий уровень инициативности и самостоятельности сотрудников в решении оперативных и нерегламентированных системой оценивания задач

Источник: составлено авторами по данным [91].

Из таблицы 2.9 следует, что реализация подхода МВО в первую очередь позволяет исключить возможность конфликта целевых ориентиров. Однако ее слабой стороной является механистический характер процессов управления [19]. Указанный недостаток устраняет концепция *управления по результатам* (Performance management, PM), в связи с чем данные подходы (МВО и PM) часто используются менеджерами банков совместно как взаимодополняющие инструменты управления. Их сравнительная характеристика представлена в табл. 2.10.

Очевидное несовершенство механизма управления с помощью комплекса подходов МВО и МР обусловлено отсутствием «жесткого направляющего каркаса» [143], при этом стратегическое управление требует четкой оценки общей эффективности деятельности банка, что становится возможным при переходе к управлению на основе ССП.

ССП представляет собой схему для перевода общей стратегии банка в термины операционного процесса посредством соответствующих индикативных точек — ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) (далее — КПЭ), которые связывают стратегию банка с его текущей деятельностью и, как следствие, со стоимостными факторами [51].

Таблица 2.10

Основные различия концепций MBO и PM

Критерии	MBO	PM
Сущность	Система управления, благодаря которой все процессы, продукты и услуги коммерческого банка способствуют достижению желаемых конечных результатов	Система управления, ориентированная на результаты и основанная на использовании творческого потенциала сотрудников, новых методов и техник управления
Принципы реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Декомпозиция задач по принципу «сверху вниз»; • Обратная связь по принципу «снизу вверх»; • Корпоративный (внутренний) рынок труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Определенная за каждым сотрудником ответственность за результаты; • Самоконтроль, а также систематический мониторинг и предоставление отчетов
Цели	Гармоничное функционирование всех звеньев функциональной структуры коммерческого банка	Ключевые результаты, к которым банк стремится на протяжении продолжительного периода

Источник: составлено авторами по данным [89].

Одной из первых ССП является европейская концепция *Tableau de Bord* (перевод с фр. «бортовое табло») [129], включающая в себя финансовые и нефинансовые показатели, ответственность за достижение которых четко определена и разграничена между менеджерами банка и соответствующими структурными подразделениями в логике данной системы. При этом особенностью *Tableau de Bord* является то, что все показатели в ней традиционно делятся на две группы:

- 1) *стратегические показатели* — характеризуют фактические итоги деятельности банка, направленной на достижение целей;
- 2) *диагностические показатели* — позволяют отследить ход реализации стратегии, динамику процесса достижения стратегических целей.

Позже идея ССП мигрировала в Соединенные Штаты, приобретая форму системы *Balanced Scorecard* (далее — BSC), предложенную в начале 90-х гг. XX в. командой Гарвардской бизнес-школы под управлением Роберта Каплана и директором Института Нолана Нортон (Nolan Norton Institute) Дейвидом Нортон. BSC является наиболее известной ССП, ее принципиальным отличием от *Tableau de Bord* служит наличие жесткой группировки показателей по заранее определенным проекциям — *перспективам* (*perspectives*), представленным в приложении В. Однако в случае обоснованной необходимости данный перечень может быть расширен и дополнен теми аспектами, которые менеджмент банка сочтет значимыми с точки зрения стратегии и в силу их существенного влияния на общий результат деятельности, при этом их количество не должно быть избыточным.

Обязательным идентификационным признаком BSC с точки зрения функциональных стандартов международного центра сертификации по Системе сбалансированных показателей Balanced Scorecard Collaborative, Inc. (компания Palladium) является *графическое представление системы целей с помощью стратегической карты*, которая представляет собой наглядную модель интеграции целей организации в четырех составляющих BSC.

Исходя из сказанного выше, место ССП в системе управления банком, а также ее составные элементы наглядно могут быть представлены с помощью рис. 2.5.



Рис. 2.5. Демонстрация стратегического представления о деятельности банка в рамках концепции ССП

Положительное воздействие от внедрения BSC на бизнес доказано проведенными исследованиями, согласно результатам которых 80% компаний, использующих BSC, демонстрируют темп роста прибыли выше средних по отрасли [60]. Кроме того, в соответствии с итогами исследования американского Института управленческого учета (Institute of Management Accountants) в компаниях, применяющих подходы BSC, оценка менеджментом эффективности внутренней системы управления на балл выше (по пятибалльной шкале), чем аналогичная оценка компаний, не использующих данную систему [55].

В качестве примера положительного воздействия практики применения BSC как основы управленческого механизма (включая элемент оценки

общей эффективности) в зарубежной банковской системе может быть приведен опыт Metro Bank. Для решения проблем, связанных с концентрацией однотипных продуктов и услуг, а также неравномерной структурой издержек, менеджментом Metro Bank была разработана стратегия роста доходов и производительности, реализация которой стала возможной посредством концепции BSC [54].

Методика управления и оценки достигнутых результатов на основе сбалансированных показателей нашла широкое применение и в практике управления российскими коммерческими банками. Рассмотрим более подробно опыт реализации данной концепции в ПАО «Сбербанк» (далее — Сбербанк).

Сбербанк позиционирует себя как ориентированную на стратегию компанию, в которой реализованы все этапы стратегического управления, а именно стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль, оценка эффективности с учетом степени достижения стратегических целей. Формализованная система стратегического управления в Сбербанке включает в себя в том числе реализованную концепцию ССП.

Процесс внедрения логики управления на основе ССП для Сбербанка берет свое начало во второй половине 2011 г. Однако уже в 2016 г. и в последующем в официальных материалах банка декларируется его полное завершение, в связи с чем оценка общей эффективности деятельности, а также эффективности работы отдельных сотрудников, включая высший управленческий состав, осуществляются на основе разработанной ССП [162].

На начальном этапе базой для тестового внедрения ССП был выбран один из 17 территориальных банков — Байкальский банк, которому на анализируемый период времени организационно были подчинены три головные территориальные отделения, расположенные в Иркутской области, Забайкальском крае и Республики Бурятия. Данные головные отделения курировали деятельность 5 отделений и 510 дополнительных офисов.

До момента внедрения ССП в управление филиальной сетью Байкальского банка использовались два элемента оценки эффективности: система КПЭ для управляющих, а также анализ деятельности отделения/дополнительного офиса, характеристики которого определялись исходя из субъекта и объекта анализа, в зависимости от периодичности проведения оценки. Приведенные элементы контроля осуществлялись на основе цикла Деминга — Шухарта (Deming — Shewhart Cycle) или PDCA (Plan-Do-Check-Act — планирование/действие/проверка/корректировка).

Перечень главных задач пилотного проекта по внедрению ССП в рамках Байкальского банка был сформулирован следующим образом:

- 1) создание оптимально работающей стратегии на уровне территориального банка;

- 2) внедрение управленческих инструментов, способных эффективно реагировать на вызовы динамично меняющегося мира;
- 3) вовлечение сотрудников территориального банка в процесс разработки и реализации стратегии;
- 4) определение четких критериев эффективности работы территориального банка;
- 5) проведение регулярной действенной оценки результатов реализации стратегии и оперативное воздействие на качество ее достижения.

В соответствии с требованиями подхода BSC, а также с учетом сформулированных задач была разработана стратегическая карта Байкальского территориального банка, представленная на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Стратегическая карта Байкальского территориального банка
 Источник: составлено авторами по данным [162].

По итогам работы сформулированы методологические основы тиражирования пилотного проекта на все территориальные банки Сбербанка, а также созданы практические наработки для организации контроллинга в рамках логики ССП, включающие эффективную систему мониторинга выполнения установленных целевых показателей в разрезе основных блоков на уровне управляющих отделениями Байкальского банка. Несмотря на то что состав КПЭ является вариативным и действующий в рамках пилотного проекта перечень соответствующих показателей в ходе тиражирования проекта был изменен в соответствии со стратегическими целями всего Сбербанка, разработанный цикл контроллинга позволил осуществить эффективное распространение данной концепции на все внутренние подразделения кредитной организации. Итоговая карта стратегических задач в масштабах всей кредитной организации, построенная на основе стратегической карты Байкальского банка, приведена в приложении Г.

Другим примером позитивного воздействия внедрения BSC в бизнес-подразделения коммерческого банка с иностранным капиталом, функционирующего на территории РФ, является ПАО «РОСБАНК», результаты пилотного проекта под названием «Перспективное управление» которого приведены в виде сводной табл. 2.11.

Таблица 2.11

**Эффект от внедрения концепции BCS в рамках проекта
«Перспективное управление»**

Оценочный показатель	Финансовая составляющая	Клиентская составляющая	Составляющая внутренних бизнес-процессов	Составляющая обучения и развития
Индекс удовлетворенности клиентов	Рост на 4%	Рост на 2%	X	X
Количество новых инициатив сотрудников	X	Рост на 3%	X	Рост на 8%
Скорость обработки заявок клиентов	X	X	Рост на 5%	X
Удовлетворенность персонала	X	Рост на 5%	X	Рост на 12%
Рост дохода подразделения	Рост на 4%	X	X	Рост на 4%

Примечание: символ «X» означает отсутствие зафиксированного эффекта от внедрения концепции BCS.

Источник: составлено авторами по данным [161].

В качестве базы для сравнения достигнутых после внедрения концепции BCS показателей разработанной системы КПЭ было установлено среднее арифметическое соответствующих значений за последние 5 лет. Длительность проекта составила один год, результаты оценивались независимой

комиссией, в том числе с учетом внешней экспертизы (с привлечением консалтинговых компаний, имеющих опыт внедрения логики BCS в коммерческих банка — PwC, McKinsey).

Анализ приведенных в таблице данных свидетельствует о положительном влиянии концепции BSC на основные целевые направления. При этом наибольший рост отмечен по блоку «удовлетворенность персонала», что говорит о целесообразности внедрения данной концепции в практику управления современными коммерческими банками, однако в то же время подтверждает ее недостаточность для достижения эффективности банковской деятельности с позиции предложенных авторами критериев ее оценки.

Общее положительное влияние от внедрения логики управления, основанной на концепции BSC, по нашему мнению, достигается благодаря ее следующим характеристикам:

- ключевые показатели деятельности банка группируются по различным направлениям, при этом все они согласованы и не противоречат друг другу;
- количественные характеристики дополнены нефинансовыми показателями и качественными индикаторами;
- интересы руководства перемещены из сферы традиционного управления, сосредоточенного на максимизации финансовых показателей в текущем периоде, в область адекватного стратегического развития.

Однако, по мнению И.Ю. Ленковой, в результате использования данной концепции в банке возможно достичь лишь ограниченный перечень положительных эффектов [71]. Более того, существует ряд исследований, не подтверждающих результативность внедрения ССП [133], в том числе по причине ошибок систем измерения в бизнесе [125]. Отмечая слабые стороны ССП, применительно к BSC, по нашему мнению, можно обозначить, что, несмотря на выявленные преимущества использования, система Нортон и Коплана имеет ряд технических недостатков:

- 1) отсутствие механизма принятия решений по отбору альтернативных вариантов, а также определения степени влияния отдельных показателей на показатели более высокого уровня;
- 2) отсутствие оценки неопределенности и рисков при разработке долгосрочных показателей в рамках реализации стратегии банка;
- 3) отсутствие алгоритма формализации показателей, носящих качественный характер [99];
- 4) несоответствие критериям измерительной системы и, следовательно, отсутствие прогностической способности;
- 5) неспособность выявлять явные причинно-следственные связи между отдельными бизнес-процессами и стоимостью кредитной организации.

Концептуальным недостатком концепции BSC применительно к кредитным организациям является то, что важнейшие ценности банков остаются за пределами оценки эффективности в логике указанной концепции. При этом именно корпоративные ценности характеризуют устремления кредитных организаций в обеспечении положительных социальных эффектов. Примером важнейшей ценностно-ориентированной активности, которая не находит своего отражения в оценке эффективности согласно логике BSC, может служить декларируемое ПАО «МТС-банк» обеспечение вклада в устойчивое экономическое развитие, трудовые отношения с работниками, их семьями и обществом в целом для улучшения качества жизни. За границами анализа результатов деятельности в рамках концепции BSC остаются также заявленные ПАО «БАНК УРАЛСИБ» мероприятия по переходу к модели социального предпринимательства.

В связи со сказанным выше можно утверждать, что оценка эффективности функционирования банков с учетом двойственной природы их деятельности и реализации действий, направленных на обеспечение множественного результата, в рамках классических концепций ССП невозможна. Данное положение в первую очередь обусловлено несоответствием современным реалиям, лежащим в основе ее управленческих подходов (MBO и PM), на смену которым должен прийти менеджмент по ценностям (Management by Values, MBV), базирующийся на осознании идеологических устремлений банка, его акционеров и сотрудников [114, 159]. Первые упоминания понятий ценностно-ориентированного управления или управления через ценности (Values-driven management/Managing by values) встречаются в середине 80-х гг. XX в. в книге Тома Питерса (Tom Peters) и Роберта Уотермана (Robert Waterman) [83], однако широкое распространение данная концепция получила лишь в начале XXI в. Проведенное исследование на тему эволюции управленческих систем позволяет представить ее с помощью табл. 2.12.

Таким образом, концепция MBV является комплексной системой, отвечающей современным требованиям банковского бизнеса, и обладает широким потенциалом практического применения. При этом она не отвергает предшествующие ее появлению управленческие концепции, а органичным образом объединяет их в себе, открывая новые возможности их использования. MBV придает целям банка ценностную наполненность и идеологический смысл.

С целью формирования представления об основных ценностях современных коммерческих банков, зарегистрированных на территории РФ, обратимся к исследованию Е.Ю. Просвиркиной по данной тематике [84]. Из 50 банков, попавших в выборку, большая часть (86%) публично декларируют ценности. При этом отдельные банки заявляют о многочисленных корпоративных ценностях. Однако зачастую под различными формулировками

понимаются идентичные ценности. С целью упрощения анализа все выявленные ценности были сгруппированы в обобщенные категории. Доли банков, декларирующих корпоративные ценности согласно результатам исследования [84], представлены на рис. 2.7.

Таблица 2.12

Эволюция систем управления

Этап	Система управления	Содержание системы управления
1	Управление по заданиям (Managing by Task, MBT)	Выполнение сотрудником узконаправленных четко определенных заданий
2	Управление по процессам (Business Process Management, BPM)	Организация работы внутри банка на основе организованных (поставленных) или прописанных (регламентированных) процессов. Управление при этом осуществляется в виде контроля и (или) коррекции его исполнения
3	Управление по правилам (Systems & Procedures, S&P)	Вся деятельность банка осуществляется в соответствии со сложившимися или специально разработанными нормами, стандартами и правилами
4	Управление по целям (Managing by Objectives, MBO)	Перед исполнителем ставится цель, которой он должен достичь, используя определенные личные способности и ресурсы компании. Данная система управления в настоящее время часто реализуется в виде внедрения в компании проектного управления (Project Management)
5	Управление по результатам (Performance management, PM)	Ориентирована на результаты и основана на использовании творческого потенциала сотрудников, новых методов и техник управления
6	Управление по ценностям (Managing by Values, MBV)	Разработка и внедрение в практику организационной жизни корпоративного мировоззрения и определенных ценностей, способствующих достижению интересов банка, сотрудников, общества в целом в долгосрочной перспективе. Краткосрочные тактические цели устанавливаются с учетом наиболее точного их соответствия данным ценностям. В результате достигается гармонизация интересов всех задействованных сторон

Высокая доля банков, декларирующих корпоративные ценности, свидетельствует о переходе российских банков к концепции MBV. При этом если рассмотреть глубже содержание отдельных ценностей, станет очевидна их многогранная сущностная составляющая, которая не находит своего отражения в практике оценивания результатов деятельности банков в рамках традиционной концепции ССП (например, наиболее популярная ценность «клиентоориентированность», слагаемые которой, согласно Стратегии развития Сбербанка, включают в себя позиции от дружелюбного отношения и квалифицированного обслуживания клиента в любое удобное для него время посредством оптимального канала предоставления услуг до непрерывного внедрения новых сервисов, превосходящих ожидания клиентов).

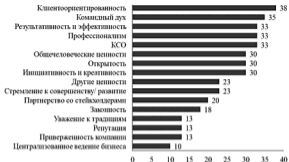


Рис. 2.7. Корпоративные ценности российских коммерческих банков
 Источник: составлено авторами по данным [84].

В силу невозможности учета отдельных ценностей коммерческих банков, приобретающих всевозрастающее значение, в рамках классической логики ССП анализ эффективности деятельности банка с точки зрения MBV, по нашему мнению, следует осуществлять в рамках аналога ССП — концепции оценки социально-экономического воздействия (Socio-economic impact assessment, SEIA). Инструмент SEIA позволит представить масштаб фактических или потенциальных изменений в экономике и обществе, происходящих вследствие деятельности банка.

Механизм оценки SEIA базируется на теоретической концепции многоатрибутной теории ценностей (Multi-Attribute Value Theory, MAVT), позволяющей осуществлять представление сложных объектов с помощью иерархической структуры. MAVT отражает суждения заинтересованных сторон с помощью математического аппарата.

В основе методологии SEIA, как правило, лежит один из двух методов:

- 1) метод межотраслевого баланса (таблица «затраты — выпуск»);
- 2) построение макроэкономических симуляционных моделей.

В ходе оценки социально-экономического воздействия на страну/регион присутствия в рамках данной концепции анализируется прямое, не прямое и опосредованное влияние по отобранным с точки зрения устойчивого развития КПЭ.

Для определения сфер социального воздействия целесообразно повторно обратиться к практике оценки результатов деятельности НКО, в рамках

которой наиболее распространенной методикой является *матрица социальных результатов* (outcome matrix), представляющая собой инструмент классификации социальных эффектов в разрезе установленных сфер. Ее использование позволяет планировать, измерять и изучать социальные результаты, а также узнавать потребности целевых аудиторий [159].

В оценке эффективности банковской деятельности матрица социальных результатов в своем чистом виде носит ограниченный характер использования, тем не менее классификация направлений социальных эффектов является необходимым условием определения соответствующих КПЭ в рамках концепции SEIA. В границах данного исследования в качестве таких КПЭ, которые впоследствии будут взяты за основу комплексного подхода к оценке эффективности деятельности коммерческих банков, предлагается определить следующие направления, сгруппированные в виде матрицы социальных результатов в рамках концепции SEIA, которая приведена в табл. 2.13.

Таблица 2.13

Матрица социальных результатов коммерческих банков

Результаты	Внешнее влияние	Внутреннее влияние
Экономическое влияние	<ul style="list-style-type: none"> Вклад в развитие регионов присутствия; Поддержка малого и среднего бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> Индексация заработной платы сотрудников; Обеспечение страховых выплат сотрудникам; Наличие корпоративных льгот
Социальные эффекты	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение доступности финансовых услуг; Повышение финансовой грамотности населения; Развитие социально ориентированных продуктов и услуг 	<ul style="list-style-type: none"> Инвестиции в человеческий капитал, управление потенциалом сотрудников; Способствование соблюдению баланса «семья — работа»; Создание благоприятной корпоративной культуры
Экологическое воздействие	<ul style="list-style-type: none"> Участие в реализации проектов по защите окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> Бережливое потребление ресурсов/ответственное обращение с отходами
Благотворительность и спонсорство		

Благотворительность и спонсорство выделены в качестве отдельного блока, поскольку согласно приведенной в первой главе исследования логике основной критерий эффективности деятельности коммерческого банка — гармонизация интересов всех задействованных сторон, при этом в соответствии с выявленной двойственной природой банковской деятельности неверно было бы требовать от коммерческих банков чрезмерно активной благотворительной деятельности, поскольку это приведет к противоречию с противоположным полюсом его сущности: «банк — коммерческая организация». Основные социальные эффекты деятельности коммерческих банков должны проистекать из реализации социально значимых проектов, продуктов, услуг.

То есть важным является наличие экономической целесообразности активностей банка в совокупности с полезным социальным эффектом, а не только обеспечение положительных социальных эффектов в отрыве от коммерческой выгоды. Тем не менее в процедуре оценки должен быть предусмотрен учет спонсорской и благотворительной деятельности как некой важной дополнительной составляющей. Дополнительный материал в приложении Д.

В заключение исследования вопроса оценки эффективности деятельности банков с помощью ССП отметим, что концепция сбалансированных систем возникла в ответ на вызовы современности как осознание того, что одних только финансовых ориентиров недостаточно. ССП можно обозначить как инструмент стратегического управления банком в рамках концепции контроллинга, основанный на измерении и учете результатов достижения стратегических целей при помощи набора оптимально подобранных КПЭ, отражающих все аспекты деятельности банка в форме финансовых и нефинансовых характеристик [60, 29]. Однако на смену заложенным в основу распространенных концепций ССП механизмам управления по целям и по результатам сегодня с учетом понимания двойственной природы банковской деятельности должна прийти концепция управления по ценностям, а следовательно, изменится и набор блоков ССП в пользу большей ориентации на достижение социально значимых эффектов. Таким образом, в рамках модели комплексной оценки и анализу эффективности деятельности коммерческих банков следует подходить с позиций концепции оценки социально-экономического воздействия, инструментарий реализации которой должен быть сформирован посредством набора соответствующих методов анализа эффективности, которые рассмотрены в следующем параграфе настоящего исследования.

2.3. Сравнительный анализ методик оценки эффективности банковской деятельности

В современной научной литературе представлено большое множество методов анализа результатов функционирования коммерческих банков, при этом далеко не все из них могут быть использованы именно в рамках процедуры оценки их эффективности. Более того, нередко финансовая устойчивость, а следовательно, и процедура ее оценки, отождествляется с эффективностью деятельности банков и логикой ее анализа [13, 14, 15, 16]. Задачу выбора оптимальных методов оценки банков с точки зрения эффективности усложняет и то, что в правовые акты не введено соответствующее понятие наравне с такими терминами, как *стабильность банковской системы* [7], *устойчивость кредитных организаций* [12], *финансовая надежность банков* [4].

В связи с этим разрабатываемые для анализа деятельности банков методики не дадут однозначного ответа об их эффективности, при этом отдельные составляющие элементы большинства из них могут быть использованы для получения информации об эффективности деятельности банков как в контексте их экономической эффективности, так и с точки зрения ее оценки в разрезе институциональной сущности банков.

Для исследования существующих методов анализа результатов деятельности банков с целью выбора методик для включения в алгоритмы комплексной оценки эффективности нами была разработана классификация основных из них, представленная на рис. 2.8.

Рассмотрим более подробно отдельные методики, целесообразные для включения в процедуру комплексной оценки эффективности.

Наиболее простым в понимании и легким в использовании является *теоретический метод оценивания эффективности банков*, который включает в себя контент-анализ, опросную методику и экспертное оценивание. Контент-анализ уже использовался в рамках настоящего исследования (см. табл. 2.7). Возможность применения данного метода в процедуре оценки результатов банковской деятельности с позиции ее институциональной сущности, как уже отмечалось выше, связана с распространением практики публикации нефинансовых отчетов, раскрывающих информацию о следовании банками в своей деятельности принципам КСО [70].

Очевидно, что построение выводов об эффективности того или иного субъекта, в частности коммерческого банка, на основе отчетов, подготавливаемых самим же субъектом, сопряжено с риском манипуляции данной информацией с целью улучшения своего имиджа в глазах общественности [31]. Закрепление официального статуса стандартов отчетности в области социальной ответственности и устойчивого развития в соответствующей нормативной базе (ISO26000, AA1000, GRI, ГОСТ Р ИСО 26000) призвано обеспечить их высокое качество, сравнимость с аналогичными отчетами других банков, а также возможность сопоставления финансовых и нефинансовых показателей деятельности кредитных организаций [160]. Повсеместное распространение данных стандартов отражает широкий международный консенсус относительно содержания и принципов КСО, а также вопросов, определяющих основные направления деятельности и конкретные виды активных действий в указанной сфере.

Важным шагом на пути к устранению проблемы искажения информации о деятельности в сфере КСО стало внедрение практики их регулярного внешнего аудита [48], получившего название «*социальный аудит*». Например, консалтинговая компания «Евроменеджмент» осуществляет оценку социальной ответственности в два этапа: социальный аудит и подготовка корпоративной отчетности в стандарте GRI и верификация отчетности по стандарту AA1000.

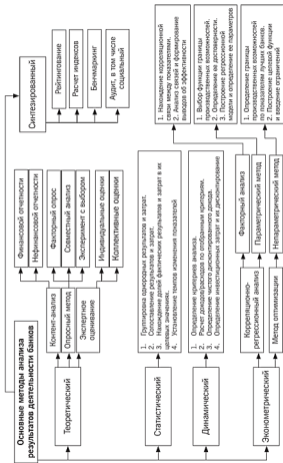


Рис. 2.8. Классификация основных методов анализа результатов деятельности коммерческих банков

Усилить данную методику, по нашему мнению, возможно за счет включения в нее процедур анализа направленной деятельности в области КСО в соответствии со стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES.

Кроме потенциального искажения данных в отчетах, существует еще один существенный недостаток контент-анализа, а именно отсутствие возможности получения информации в большем объеме, нежели представленном в исследуемых источниках [38]. В связи с этим практику проведения контент-анализа, как правило, дополняют использованием метода интервьюирования различных групп заинтересованных сторон или опросным методом.

Метод опросов является вторым по частоте использования в рамках теоретического подхода и равно применимым к различным группам заинтересованных сторон в рамках оценки эффективности банковской деятельности. Так, *опрос клиентов* позволяет определить их отношение к банку в целом и к отдельным составляющим его деятельности, продуктам, сервисам; выявить преобладающий тип клиентского поведения и механизм его формирования для определения способа удовлетворения ожиданий клиентов. В данном случае целевую аудиторию целесообразно разделить на группы стандартных пользователей и экстремальных пользователей в соответствии с логикой *дизайн-мышления* (design thinking).

Опросы сотрудников могут стать ключевым методом в оценке эффективности банковской деятельности с точки зрения кадровой политики, а итоговые заключения следует учитывать при оптимизации использования трудового потенциала.

Не меньшую значимость представляют собой результаты *опросов топ-менеджеров* коммерческих банков, поскольку с их помощью можно получить информацию об отношении к корпоративным ценностям лиц, принимающих ключевые решения. Результатом в данном случае будет являться опросная шкала, измеряющая восприятие КСО банков со стороны менеджеров, которая в чистом виде не дает представления о социально-ответственном поведении кредитной организации [70].

Общеизвестно, что классический опросный метод (анкетирование) имеет ряд ограничений, а именно: отсутствие возможности выявлять однозначные причинно-следственные связи и устанавливать иные формы взаимозависимостей, отсутствие контекста при ответе на вопросы, подверженность респондентов эффекту «социальной желательности» и т.д. Для устранения этих и других недостатков при выборе опросной методики в зависимости от группы опрашиваемых лиц, по нашему мнению, предпочтение стоит отдавать одному из трех подходов, представленных в табл. 2.14.

Так, по нашему мнению, наиболее подходящим опросным методом для получения информации об эффективности банковской деятельности с позиции клиентов является так называемый *совместный подход*, результаты которого представляют собой ранжированную по убыванию приоритетности и привлекательности для отдельного клиента/группы клиентов совокупность оцениваемых характеристик.

Таблица 2.14

Классификация подходов в рамках опросного метода

Наименование подхода	Факторный опрос (Factorial Survey)	Совместный анализ (Conjoint analysis)	Эксперимент с выбором (Choice experiments)
(1)	(2)	(3)	(4)
Описание	Техника получения оценок респондентов в отношении вишнеток, в которых уровни независимых переменных (факторов) варьируются, позволяя оценить влияние каждого отдельно взятого фактора на зависимую переменную	Группа методов, имеющая две общие черты: 1) выявление предпочтений; 2) выявление факторов и (или) их сочетаний, влияющих на выбор одной альтернативы в пользу других	Экспериментальный метод, который основан на теории случайной полезности (random utility theory). Предполагает выбор конкурентной альтернативы из числа предложенных и позволяет оценивать нелинейные модели принятия решений
Презентация материала	Вишнетки (текст, фото, видео и др.)	Таблицы (профильные карты), представляющие объекты опроса	Таблицы с презентацией нескольких альтернатив
Задача респондентов	Оценить вишнетки по шкале, в рамках которой задана зависимая переменная	Ранжирование альтернатив на основе предпочтений	Выбор одной альтернативы из ряда предложенных
Оптимальная сфера применения	Оценка восприятия КСО банка со стороны менеджеров	Маркетинговые исследования поведения потребителей	Оценка восприятия КСО банка со стороны рядовых сотрудников

Источник: составлено авторами по данным [45].

На основе полученной обратной связи от клиентов рассчитываются отдельные показатели, характеризующие степень их удовлетворенности, представленные в табл. 2.15.

Данные о восприятии принципов КСО и отдельных аспектов деятельности банка его сотрудниками в рамках опросного метода, согласно табл. 2.14, могут быть получены с помощью подхода под названием *эксперимент с выбором*, в ходе которого респонденту (в данном случае — рядовому сотруднику кредитной организации) предлагается на выбор ряд альтернатив, касательно отношения к ценностям банка и их реализации на практике в текущей деятельности, а также ощущения сопричастности к общему результату и т.д.

Таблица 2.15

Индексы учета обратной связи клиентов коммерческих банков

Показатель	Исследуемая характеристика	Группа пользователей	Источник информации
NPS (Net Promoter Score) — индекс потребительской лояльности	Уровень готовности рекомендовать банк своим знакомым	Маркетинговые службы банка, высшее руководство	Телефонный опрос клиентов всех сегментов
CR (Customer request) — отношения обращений клиентов к количеству операций отдельных видов	Доля обращений к количеству операций отдельных видов	Продуктовые подразделения	Внутренние информационные базы банка
CSI (Customer Satisfaction Index) — индекс удовлетворенности работой банка	Уровень удовлетворенности клиентов	Подразделения, отвечающие за каналы обслуживания	СМС-опросы массового сегмента
FCR (First Call Resolution) — индикатор решения вопросов клиентов в рамках первого обращения	Доля уникальных обращений, получивших разрешение в моменте в общем объеме поступивших обращений	Отделения контактных центров	Внутренние информационные базы банка

Источник: составлено авторами по данным [158].

В соответствии с данным методом в рамках настоящего исследования был проведен опрос сотрудников нескольких департаментов одного из крупнейших банков РФ, в ходе которого респондентам было предложено определить уровень реализации банком принципов КСО (всего было опрошено 100 респондентов). В итоговой табл. 2.16 ответы всех респондентов разделены на условные группы в зависимости от уровня ежемесячного дохода работников с целью получения более объективной информации с учетом склада и позиции респондентов в структуре кредитной организации.

Выбранный для данного исследования в рамках опросного метода подход позволил выявить более полную и детализированную информацию по вопросу, поскольку предложенные варианты ответа содержали в себе исходные предпосылки к пониманию проблемных точек в восприятии действий банка в сфере КСО с позиции рядовых сотрудников.

Факторный опрос — подход в рамках опросного метода, представляющий собой экспериментальную технику оценивания респондентами утверждений, в которых варьируются уровни независимых переменных (факторов), что дает возможность оценить влияние каждого фактора на зависимую переменную (по аналогии с факторным экспериментом).

Логика факторного опроса базируется на положении о том, что суждения людей детерминированы социальными и индивидуальными особенностями личности, и задача лица, проводящего опрос, — выявить их структуру с учетом контекстуальных факторов [144], а также установить причины,

определяющие человеческие суждения [139]. Так, проведенный в рамках настоящего исследования опрос менеджеров среднего и высшего звена четырех коммерческих банков (50 респондентов) показал, что большинство из них (87% опрошенных) не склонны принимать управленческие решения, исходя из социальной полезности их результатов (заданная установка ответов «да» или «нет»).

Таблица 2.16

Сравнительная таблица корпоративных ценностей сотрудников

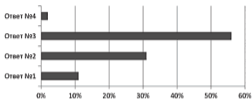
Отношение к реализации банком принципов КСО	Размер вклада, в тыс. руб.			
	от 40 до 60	от 61 до 90	от 91 до 130	более 130
Я разделяю ценности банка, в котором я работаю (доля в %)	46	42	32	52
Я как сотрудник полностью доволен условиями труда, а также корпоративной культурой в банке (доля в %)	15	17	32	23
Банк склонен спекулировать темой КСО для обеспечения большей лояльности сотрудников (доля в %)	23	21	15	13
Банк склонен преувеличивать свою активность в сфере КСО с целью улучшения имиджа и репутации в глазах общественности (доля в %)	8	17	9	7
Банк в своей деятельности не следует принципам КСО (доля в %)	8	4	12	5

При этом опрос той же группы лиц с применением метода факторного опроса позволил установить следующее: когда респондентам дается подробное описание различных выгод от принятия подобных решений (налоговые льготы, повышение уровня лояльности сотрудников, освещение достигнутых социальных эффектов в СМИ и т.д.), они крайне редко склонны игнорировать их социальную основу (11% опрошенных). Более подробно результаты данного опроса представлены на рис. 2.9.

Метод экспертных оценок — третий из представленных в рамках группы теоретических методов — заключается в целенаправленной организации проведения экспертами (квалифицированными специалистами с высоким уровнем компетенций в исследуемой области) анализа конкретной проблемы с условием последующей рациональной количественной оценки их суждений и обработки полученных результатов.

Процедуру проведения оценки эффективности банковской деятельности с помощью метода экспертных оценок следует проводить в четыре этапа: выбор эксперта или группы экспертов; опрос или получение заключений; обработка экспертных оценок и определение согласованности мнений

экспертов; формирование итоговой экспертной оценки. *Степень согласованности экспертных оценок, полученных на втором этапе, как правило, зависит от уровня информационного потенциала.*



Интерпретация вариантов ответа:

Ответ № 1: «Общественная полезность не является критерием при принятии управленческих решений».

Ответ № 2: «Общественная полезность принимается во внимание исключительно с точки зрения мотивации сотрудников для обеспечения их большей вовлеченности за счет создания единых ценностей».

Ответ № 3: «Общественная полезность является критерием при принятии решений с учетом последующего раскрытия данной информации на уровне высшего руководства банка или в СМИ».

Ответ № 4: «Общественная полезность является критерием при принятии управленческих решений всегда независимо от обнародования данной информации».

Рис. 2.9. Результаты интервьюирования менеджеров коммерческих банков посредством метода факторного опроса

Проведенный анализ подходов к оценке эффективности группы теоретических методов позволил доказать целесообразность использования в рамках комплексного подхода к оценке опросных методик для учета уровня удовлетворенности клиентов. Кроме того, установлено, что теоретический метод также следует использовать в контексте критериев социальной эффективности и эффективности организации деятельности. В данном случае наиболее оптимальной техникой, по нашему мнению, является контент-анализ отчетов о следовании КСО, а также иных профильных документов кредитной организации. При этом в рамках комплексного подхода к оценке важной составляющей должно стать использование экспертных мнений и суждений в отношении отдельных характеристик деятельности банка.

Комплексная оценка также должна учитывать достигнутый экономический эффект. Для его измерения наилучшим образом подходит следующий метод оценивания — статистический, который предполагает анализ абсолютных величин, а также расчет и интерпретацию относительных характеристик из группы традиционных показателей, подробно рассмотренных в параграфе 2.1.

Задача определения финансовых показателей к включению в модель комплексной оценки может быть решена в рамках эконометрического метода, смысл которого заключается в исследовании корреляционных связей между отдельными характеристиками и величинами [90]. Перейдем к ее решению.

Одним из основных определяющих факторов деятельности кредитной организации в контексте критерия экономической эффективности является банковская прибыль [35]. Следовательно, необходимо установить показатели, существенным образом влияющие на достижение банком высокого уровня прибыли. С этой целью была построена эконометрическая модель

$$Y = (X_1 + X_2 + X_3 + X_4)^a,$$

где Y — прибыль коммерческого банка;

X_1 — рентабельность активов;

X_2 — рентабельность капитала;

X_3 — рост рыночной стоимости акций;

X_4 — показатель качества кредитного портфеля,

a — параметр регрессии.

Для проведения исследования были собраны соответствующие данные по 50 кредитным организациям. Расчеты осуществлялись с помощью программного обеспечения STATISTICA 8, период анализа — 2015 г.

Полученное уравнение регрессии зависимости прибыли коммерческого банка от соответствующих показателей представлено с помощью формулы

$$\lg Y = 4,82 + 0,05 \lg X_1 + 0,21 \lg X_2 + 0,5 \lg X_3 + 0,12 \lg X_4.$$

Множественный коэффициент корреляции (R) равен 0,75, что соответствует тесной связи и сопоставимо с результатом парной корреляции. Коэффициент детерминации (R^2) составил 0,54, что связано с включением в модель только наиболее значимых характеристик банковской деятельности. Согласно F -критерию уравнение регрессии является статистически значимым ($F_{\text{табл}}(4;500) = 2,39 < F(4;502) = 152,13$). В соответствии с t -критерием Стьюдента все полученные параметры регрессии являются значимыми. Стандартная ошибка уравнения регрессии составила 31%, что допустимо для подобных выборов.

С помощью представленной модели были подтверждено предположение о прямой зависимости прибыли банка от основных предложенных к включению в модель комплексной оценки показателей.

Таким образом, проведенные эмпирические расчеты и результаты интервьюирования свидетельствуют о целесообразности использования отдельных элементов рассмотренных методик оценки результатов банковской деятельности в контексте критериев и социальной эффективности, а также в разрезе эффективности организации деятельности. С помощью эконометрического метода определены показатели для включения в процедуру оценки эффективности с точки зрения критерия экономической эффективности. Следующим шагом должно стать определение схемы интеграции показателей в единый алгоритм оценки. Данную задачу возможно решить в рамках рейтинговой методики.

Агрегирование показателей по долям или по ценности, а также их последующая корректировка на весовые значения является основным принципом *рейтинговой методики*. Результатом оценки в данном случае выступает присвоенный рейтинг или рейтинговая оценка, которая дает информацию не только о конкретных характеристиках деятельности кредитной организации, но и закрепляет за ней определенное место в общей анализируемой совокупности банков. Таким образом, рейтинговая методика — это система оценивания банковской деятельности, основанная на данных баланса банка, финансовых показателях, оценке значимости, масштабности и важности объекта для всей экономической системы, его качественных характеристиках, имеющих количественное обозначение, выраженная в виде единой сводной оценки (числового показателя или номера места, характеризующего его позиции в общей совокупности банков). Следовательно, в зависимости от своего содержания рейтинговая оценка банковской деятельности может представлять интерес как для внутренних, так и для внешних пользователей [37].

Несмотря на то что рейтинговая методика включает в себя элементы рассмотренных традиционных методик (статистическая, теоретическая и динамическая), она существенно отличается от них в первую очередь полнотой рассматриваемых вопросов, поскольку стремится к всестороннему анализу работы банка и его объективному соотносению с определенной результирующей группой. В то время как применение отдельных методик из группы традиционных методов ограничивается, например, лишь выявлением финансового положения банка (статистический метод), факторов, его обуславливающих и идентификацией возможных точек роста (теоретический), составлением перспективных прогнозов (динамический) и т.д.

Рейтингование, как правило, осуществляется в три этапа: формальный, математический, экспертный. Первые этап основывается на проведении

контент-анализа информации, содержащейся в открытых и, в случае наличия такой возможности, закрытых источниках (инсайдерская информация). Второй этап подразумевает использование жестко установленных схем расчетов коэффициентов (статистический метод), каждому из которых соответствует определенный вес. Данный этап является формализованным, однако в силу того, что далеко не всю информацию об оцениваемом банке можно выразить с помощью цифр, имеет ограниченный характер, и результаты, полученные таким образом, нуждаются в дополнительной обработке в рамках третьего этапа, который основывается на методе экспертных оценок. Таким образом, именно завершающий этап процедуры рейтингования содержит в себе большую долю субъективизма, поскольку количественные данные и качественные характеристики, полученные на первом и втором этапе, интерпретируются и дополняются субъективными суждениями. Как следствие, точность и надежность полученных результатов во многом определяется компетентностью эксперта, проводящего анализ [74], а также качеством настройки рейтинговой методики.

В мировой практике распространено рейтингование, осуществляемое следующими субъектами: государственные органы надзора за деятельностью коммерческих банков (система CAMELS, методика ЦБ РФ [16]) и рейтинговые агентства (Standard & Poor's, Moody's Service, Fitch IBCA), однако все они нацелены скорее на оценку финансовой устойчивости банков и, соответственно, преследуют иные цели, нежели анализ эффективности деятельности банков [74].

Помимо традиционных методик рейтингования существуют также рейтинговые подходы, акцентирующие внимание на взаимоотношениях кредитной организации со стейкхолдерами, а также рассматривающие общий результат банка в сфере КСО и устойчивого развития. По разным подсчетам, в наши дни существует около 150 таких методик, различающихся как по тематическому охвату, так и по составу показателей и критериям оценки [102]. Общие принципы и эталонные подходы к рейтинговым методикам в области КСО и устойчивого развития содержатся в документе под названием *Глобальные инициативы по рейтингам в сфере устойчивого развития (GISR)*, целью которого является обеспечение надлежащего уровня профессионализма и соблюдения этических норм авторов соответствующих разработок.

Примером в данном случае может служить методика рейтингового агентства «Репутация», в которой основное внимание уделено влиянию человеческого капитала, организационной культуры и социальной ответственности организации. В рамках данной методики оценке подлежит та информация об организации (в том числе о коммерческих банках), которая характеризует результаты процессов, напрямую связанных с формирова-

нием, а также реализацией на практике принципов КСО. В фокус анализа помимо экономической результативности входят такие разделы оценки, как организационное управление, экология и охрана окружающей среды, взаимодействие с потребителями, взаимодействие с обществом, а также трудовые отношения [48]. При формировании итоговой рейтинговой оценки, характеризующей ее комплексное воздействие на окружающую среду и общество, учитываются внутренние и внешние стресс-факторы, а также факторы поддержки, что, безусловно, является сильной стороной данной методики. Для определения результатов оценки применяется рейтинговая шкала, именуемая авторами методики «российской национальной шкалой», которая включает в себя 6 классов рейтинга КСО: от низкого до наивысшего [157].

Методом, по своей сути близким к рейтингованию, является *индексный метод*. Среди узконаправленных индексов можно выделить, например, индекс удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index, CSI), который позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов, влияющих на уровень лояльности потребителей банковских продуктов и услуг.

Среди универсальных индексов наиболее известными являются DSI400, FTSE 4 Good, Dow Jones Sustainability Index (DJSI), NASDAQ Social Index, в рамках которых настройка рейтинга осуществлялась через подбор удельных весов каждого критерия, характеризующих их значимость. Приведенные индексы вычисляются как взвешенная сумма баллов за ответы на вопросы в анкете, после чего определяется общий рейтинг исходя из многофакторной балльной модели.

Очевидно, что универсальные индексы носят общий характер и не учитывают специфику банковской деятельности в контексте двойственной природы ее сущности, а также с учетом критериев оценки эффективности банковской деятельности. Однако существуют индексные методики, разработанные учеными-экономистами специально для оценки уровня КСО банков. Одной из них является методика профессора Б. Шолтенса (B. Scholtens), основанная на анализе наличия или отсутствия в деятельности банка отдельных проявлений социально ответственного бизнеса [140]. Данная методика включает в себя 33 равнозначных индикатора, по каждому из которых проставляется оценка «1»/«0», что соответствует ответам «да»/«нет», в зависимости от его наличия/отсутствия в деятельности банка.

Аналогичной индексной методикой является разработка группы итальянских экономистов из Университетов Бари и Пизы (University of Bari, University of Pisa), а также Университета Габриэле д'Аннунцио (University Gabriele D'Annunzio) [106], которая учитывает наличие специальных банковских продуктов, оказывающих социальный эффект: микрокредитование,

поиск ресурсов для некоммерческих организаций, образовательные кредиты, обслуживание мигрантов, инструменты поддержки молодежи, проекты повышения финансовой грамотности и т.п. [70].

Основными недостатками рассмотренных рейтинговых и индексных методик оценки уровня КСО является в первую очередь игнорирование корпоративного управления и финансового состояния в общей оценке. Спорно также проставление дискретных баллов «1»/«0» по принципу «да»/«нет», что не позволяет оценить степень активности банков в реализации принципов КСО. Последнее становится возможным лишь в случае проведения углубленного изучения подробной нефинансовой отчетности с применением рассмотренных методов опроса и анкетирования.

Таким образом, проведенный анализ существующих методов оценки результатов деятельности банков свидетельствует о том, что ни один из них в чистом виде неприменим для оценки эффективности банковской деятельности, поскольку не учитывают ее основные характеристики в рамках авторского подхода к данной дефиниции:

- отсроченный характер проявления результатов социально значимых действий кредитных организаций;
- ограниченная возможность интерпретации активностей банков в сфере КСО в рамках конкретных критериев и измеримых показателей [34];
- существенное влияние результатов деятельности банков с позиции их институциональной роли на различные области социальной сферы [26];
- множественность заинтересованных в объективных результатах оценки эффективности банковской деятельности сторон.

Следовательно, на данный момент существует необходимость поиска адекватного метода измерения банковской эффективности.

По нашему мнению, для оценки эффективности коммерческих банков с учетом их двойственной природы необходимо применять многофакторный подход с вычислением итогового показателя как суммы взвешенных баллов по каждому из анализируемых параметров в рамках комплексной оценки. При этом данная процедура должна включать в себя использование отдельных методик из числа рассмотренных выше, что позволит создать максимально полное представление об эффективности банковской деятельности с учетом предложенного подхода к ней.

Совершенствование процедуры оценки эффективности банковской деятельности и основные направления ее повышения

3.1. Комплексная оценка как перспективный способ оценивания эффективности деятельности коммерческих банков

Как показало исследование методик анализа результатов деятельности кредитных организаций, существующих в зарубежной и отечественной литературе, в настоящее время отсутствует метод оценки банковской эффективности, соответствующий предложенному подходу к раскрытию ее сущности. В процессе проведения исследования выявлен недоучет социальной роли коммерческих банков как со стороны внешних субъектов, осуществляющих оценку, так и со стороны самих коммерческих банков. Такая ситуация не может не вызывать беспокойство на фоне современного финансово-экономического и сопутствующего ему банковского кризисов, приведших к заметным экономическим и социальным потерям, сокращению темпов экономического развития, доходов предприятий и граждан. *Двойственная природа деятельности коммерческих банков дает основание ожидать*

от них активного участия в устранении этих и других общественных проблем.

Результатом деятельности эффективно функционирующих кредитных организаций, помимо высокого уровня прибыли и рентабельности, должен стать вклад в реализацию потребностей отдельных граждан, обеспечение удовлетворения интересов общества, решение приоритетных задач государства в целом, при этом сам уровень эффективности должен иметь некую адекватную количественную оценку. Таким образом, можно утверждать, что в современных условиях не только само понятие эффективности деятельности банков, но и механизм ее оценивания должны приобрести иное, новое содержание. На данном этапе требуется комплексная оценка эффективности деятельности коммерческих банков с позиции их восприятия как особых общественных денежно-кредитных институтов, не допускающих противоречия между социальным и экономическим началом.

Комплексная оценка эффективности должна включать в себя не только количественные, но и качественные показатели в разрезе выделенных критериев, позволяющих оценить достигнутые результаты с учетом целевого содержания и структурных особенностей кредитных организаций, использования ими современных технологий, степени реализации своего кадрово-ресурсного и адаптивного потенциала, качества управления и мониторинга процессов, а также с позиции решаемых заемщиками с помощью привлеченных кредитных ресурсов задач, их соответствия стратегическим установкам государственной политики, степени реализации текущих и перспективных социальных потребностей.

Таким образом, комплексная оценка эффективности банковской деятельности может быть определена как целостная характеристика, позволяющая на базе совокупности методов и приемов всестороннего исследования определить результаты деятельности коммерческого банка с учетом реализации его стратегии, а также удовлетворения интересов государства и общества в целом. Полученная таким образом информация должна служить объективной базой для принятия необходимых решений всеми заинтересованными группами лиц.

Проведенный анализ показывает, что на данный момент в практике оценивания результатов банковской деятельности широкое распространение имеют традиционные подходы, а именно процессный и системный. Их основные отличия от предлагаемого нами комплексного подхода представлены в табл. 3.1.

Анализ табл. 3.1 подтверждает предположение о том, что, несмотря на отдельные преимущества традиционных подходов, их выявленные существенные недостатки не позволяют охарактеризовать процессный или сетевой подход как оптимальный в условиях современных экономических реалий.

Например, сетевой подход отличается от процессного в положительную сторону в первую очередь благодаря учету воздействия внешних факторов влияния, однако игнорирование в нем социальной роли коммерческих банков делает и его неприменимым в контексте изложенной в данном исследовании концепции банковской эффективности. Недостатки, присущие традиционным подходам к анализу результатов функционирования коммерческих банков, устраняет комплексный подход, что позволяет говорить о нем как о перспективном способе оценки эффективности деятельности коммерческих банков.

Комплексная оценка эффективности банковской деятельности, по нашему мнению, должна базироваться на принципах, обеспечивающих:

- системный подход (понимание коммерческого банка как динамической системы со сложной структурой элементов, учет взаимосвязей с субъектами внешней среды);
- демократизм (участие в процедуре оценки широкого круга заинтересованных сторон и, следовательно, полное выявление резервов и потенциала роста и развития);
- действенность и оперативность (результаты оценки должны иметь практическую значимость и использоваться заинтересованными сторонами при принятии решений);
- плановость или последовательность (мероприятия в рамках алгоритма оценки должны быть четко регламентированы по срокам и процедуре, оценка должна проводиться на регулярной основе);
- экономическая целесообразность (затраты на проведение оценки должны быть соизмеримы с получаемыми от нее выгодами и давать многократный полезный эффект).

Важной задачей при формировании комплексного подхода к оценке эффективности деятельности банков является разработка информационно-методологического обеспечения данной процедуры. В соответствии с лучшими мировыми практиками методологический инструментальный системы оценки эффективности банковской деятельности предполагает формирование набора показателей анализа эффективности деятельности банка, разработку механизма интерпретации качественных показателей для целей учета в оценке, определение процедуры расчета интегрального показателя, а также установление форм предоставления отчетности.

С учетом сказанного выше комплексную оценку эффективности банковской деятельности в рамках данного исследования предлагается проводить в разрезе трех блоков, соответствующих выделенным в параграфе 1.2 настоящего исследования критериям, при этом сам механизм проведения комплексной оценки эффективности банковской деятельности может быть представлен с помощью рис. 3.1.

Таблица 3.1

Сравнительный анализ подходов к оценке результатов деятельности коммерческих банков

Характеристика	Традиционные подходы		Комплексный подход
	Процессный подход	Сетевой подход	
Содержание	Анализ общего результата банка как совокупности результатов отдельных процессов	Анализ общего результата банка как совокупности результатов внутренних и внешних взаимодействий	Анализ общего результата банка как целостной системы, характеризующейся двойственной природой его деятельности
Цель	Оценка результатов с точки зрения оптимизации деятельности и достижения разрозненных целей	Оценка результатов в контексте адаптивности системы	Оценка результатов с позиций достижения стратегических целей и реализации общественных задач
Инструментарий	Анализ бизнес-процессов коммерческого банка с эффектом масштаба на выходе	Анализ сетевых структур коммерческого банка с сетевым эффектом на выходе	Анализ коммерческого банка как системы с синергетическим эффектом на выходе
Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Интеграция и согласование действий руководителей и специалистов банка для достижения запланированных результатов. ▪ Качество исполнения процессов. ▪ Повышение уровня мотивации работников банка за счет уяснения ими своих обязанностей и механизма вознаграждения в случае их выполнения 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Учет множества элементов и взаимосвязей. ▪ Учет влияния внешних факторов. ▪ Высокий уровень эффективности для комплексных, трудно поддающихся анализу ситуаций 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Учет всей совокупности факторов, под воздействием которых формируются результаты деятельности банка. ▪ Комплексное моделирование системы показателей результатов деятельности банка. ▪ Учет интересов всех заинтересованных групп пользователей
Недостатки	<p>Задержка в получении информации.</p> <p>Недостаточный уровень развития и укрепления системы контроля.</p> <p>Недоучет влияния внешних факторов в процедуре оценки.</p> <p>Низкая информативность результатов оценки для всех групп заинтересованных лиц</p>	<p>Низкая информативность результатов оценки для отдельных групп заинтересованных лиц.</p> <p>Субъективизм интерпретации сетевых взаимодействий</p>	<p>Отсутствие на данный момент единой методики и процедуры проведения комплексной оценки эффективности банковской деятельности</p>

Источник: составлено авторами по данным [57].

В контексте *информационного обеспечения процедуры оценки* очевидно, что для целей получения комплексной оценки эффективности информация должна быть максимально точной и реалистичной, искажения и неточности в ней не допускаются. Формирование информационной базы для

анализа эффективности деятельности банка должно происходить за счет *внутренних и внешних источников информации*. Внешняя информация может быть использована как источник сведений о состоянии деловой и финансовой среды, в которой функционирует банк, в том числе в отношении конкурентов и клиентов, изменений в законодательной базе, политике. Система внутренней информации способна охарактеризовать финансово-экономическую деятельность банка, а также такие стороны его функционирования как реализация бизнес-плана, характер показателей прибыли, рентабельности, ликвидности, платежеспособности, особенности использования собственного капитала, заемных средств и т.д.



Рис. 3.1. Механизм проведения комплексной оценки эффективности

Стандартный перечень источников информации для проведения оценки результатов банковской деятельности приведен в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Традиционные источники информации для осуществления анализа деятельности коммерческого банка

Внешние источники информации	Внутренние источники информации
<ul style="list-style-type: none"> • средства массовой информации, информационно-аналитические агентства; • нормативные и законодательные акты, документы различного уровня, издаваемые ЦБ РФ; • финансовая отчетность банков-клиентов и банков-корреспондентов; • информация о внешнеэкономической политике правительства; • отчеты и материалы международных финансовых институтов; • финансовые отчеты и другие сведения, касающиеся кредитоспособности клиентов банков; • материалы финансовых исследований, докладов международных конференций 	<ul style="list-style-type: none"> • данные бухгалтерского/управленческого/налогового учета; • учредительные документы; • внутренние нормативные документы; • эмиссионные проекты и отчеты об эмиссии ценных бумаг; • информация, имеющаяся в электронных базах данных банков; • материалы систем внутреннего контроля и аудита; • материалы проверок, осуществляемых внешними аудиторами; • договоры, документы по реализации сделок и операций; • стратегия развития кредитной организации, отчеты о ее реализации

Источник: составлено авторами по данным [10, 156].

Процедура комплексной оценки требует расширения данного набора источников информации за счет рассмотренных в параграфе 2.3 методов (включая теоретический), в том числе с применением подходов, представленных в табл. 2.14. Это обусловлено тем, что важную роль в модели комплексной оценки банковской эффективности приобретает восприятие деятельности банка обществом; направленность проектов клиентов — юридических лиц, реализованных с помощью привлеченных кредитных средств банков; целевой характер их использования клиентами — физическими лицами; уровень удовлетворенности сотрудников; восприятие КСО менеджментом банков; характеристика внутрибанковских процессов и т.д.

Таким образом, можно утверждать, что *информационно-методологическое обеспечение оценки эффективности банковской деятельности в рамках комплексного подхода требует модификации в нескольких направлениях:*

- 1) трансформация источников информации для целей оценки за счет расширения применения опросного метода, а также метода анкетирования;
- 2) приведение количественных показателей к сопоставимому виду, а также унификация и формализация качественных характеристик.

Ключевым этапом разработки комплексного подхода к оценке эффективности банковской деятельности является выбор показателей. При формировании их оптимальной совокупности существует дилемма между

широтой охвата характеристик и их взаимосвязей, а также практическими возможностями реализации максимально полной схемы оценки. Очевидно, что к решению данной задачи необходимо подходить разумно и с чувством меры, при этом итоговый набор показателей в процедуре комплексной оценки всегда можно назвать лишь условно полным, потому что даже при максимально продуманном и взвешенном их подборе останется вероятность того, что не все существенные факторы были приняты во внимание, а причинно-следственные связи между ними установлены верно.

Таблица 3.3

**Модель комплексной оценки эффективности
банковской деятельности**

1. Экономическая эффективность		2. Социальная эффективность	
Показатель	Расчет	Показатель	Расчет
1. ROA (рентабельность активов) *	Чистая прибыль/Активы	1. Доля социально ориентированных продуктов	Их количество/общее количество банковских продуктов
2. ROE (рентабельность капитала) *	Чистая прибыль/Собственный капитал	2. SROI (социальный возврат на инвестиции) *	Стоимость социального эффекта/стоимость затраченных ресурсов
3. Рост рыночной стоимости акций	Рыночная стоимость акций/Рыночная стоимость акций ₀	3. Качество раскрытия информации в сфере КСО	Шкала
4. Качество портфеля (NPL90+) **	Просроченная задолженность сроком более 90 дней/Кредитный портфель	4. Уровень удовлетворенности клиентов	Индекс/ранг
5. CIR показатель затрат ресурсов **	Операционные расходы/Операционные доходы	5. $K_{\text{жизн}}$ — коэффициент гарантированности качества жизни *	Средняя заработная плата сотрудников банка/средняя заработная плата по региону

3. Эффективность организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики

3.1. Показатели эффективности структуры	3.2. Показатели эффективности кадровой политики
1. Уровень зрелости процессов.	5. Оценка результативность, потенциала, компетентности руководителей.
2. Количество процессов, требующих оптимизации.	6. Размер инвестиций в развитие в расчете на одного сотрудника.
3. Уровень технологизации процессов.	7. Показатель текучести кадров.
4. Количество не реализованных в срок проектов	8. Уровень вовлеченности

Примечания:

- 1) для цели использования данной модели SROI применяется к реализованным с помощью кредитных денежных средств банка проектам заемщиками-юридическими лицами;
- 2) в рамках данной модели доля социально ориентированных продуктов отражает соответствующую долю в общем портфеле реализованных заемщикам — физическим лицам банковских продуктов;
- 3) расчетный алгоритм данной модели предполагает, что в отношении абсолютных величин в расчетных формулах используются средние за период значения (не абсолютные на дату проведения оценки)

В рамках предложенного авторского подхода целесообразным представляется приведенное в табл. 3.3 наполнение показателями методики комплексной оценки.

Проанализируем состав показателей каждого из выделенных блоков.

Блоки «экономическая» и «социальная» эффективность

Данные блоки представляют собой взаимодополняющие направления оценки, что обусловлено двойственной природой коммерческих банков: показатели блока «экономическая эффективность» характеризуют результаты его деятельности с точки зрения коммерческого результата, в то время как показатели блока «социальная эффективность» дают представление о степени реализации интересов различных групп заинтересованных сторон: клиентов, сотрудников, общества в целом. Большинство из показателей, включенных в данные блоки, уже были рассмотрены в настоящем исследовании, поэтому остановимся исключительно на интерпретации полученного значения по каждому из них для учета в итоговой оценке.

Качество раскрытия информации предлагается оценивать по четырехбалльной системе исходя из логики проставления баллов, представленной в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Подход к проставлению баллов по показателю «качество раскрытия информации» блока социальной эффективности

Балл	Характеристика
0	Отсутствие информации/упоминаний о результатах деятельности банка в сфере КСО. В открытом доступе на сайте банка не содержится отчет о КСО
1	Наличие частичной информации/упоминаний о результатах деятельности банка в сфере КСО. В открытом доступе на сайте банка содержится информация в декларативной форме о его благотворительной деятельности, а также об участии в важных социальных проектах
2	Наличие частичной информации/упоминаний о результатах деятельности банка в сфере КСО. В открытом доступе на сайте банка содержится информация в декларативной форме о его благотворительной деятельности, а также об участии в важных социальных проектах; при этом утверждения и заявления дополняются конкретными данными или примерами
3	Наличие полной информации о результатах деятельности банка в сфере КСО. В открытом доступе на сайте банка содержится отчет об уровне КСО, составленный в свободной форме
4	Наличие полной информации о результатах деятельности банка в сфере КСО. В открытом доступе содержится отчет об уровне КСО, составленный в соответствии с требованиями международных стандартов

Ранг, присвоенный в результате анализа *уровня удовлетворенности клиентов*, по нашему мнению, к итоговой оценке по блоку допустимо принимать в абсолютном значении при заданном диапазоне проставления оценок от 0 до 4 баллов, полученных посредством опросного метода (техника совместного анализа, см. табл. 2.14).

Показатели блоков социальной и экономической эффективности, отмеченные (*), предлагается учитывать исходя из логики, отраженной в табл. 3.5 (согласно соответствию (1) и (2)); в то время как показатели тех же блоков, отмеченные (**), следует принимать к учету исходя из соответствия столбцов (1) и (3).

Таблица 3.5

Интерпретационная таблица группы показателей блоков социальной и экономической эффективности

Значение коэффициента	Показатель к учету в финальной оценке	Показатель к учету в финальной оценке
(1)	(2)	(3)
0—2	0	4
2,1—4	1	3
4,1—6	2	2
6,1—8	3	1
8,1—10	4	0

Примечание: исходя из специфики конкретной выборки баннов «шаг», приведенный в столбце (1) настоящей таблицы, корректируется соответствующим образом.

Особый интерес в контексте формирования комплексной оценки представляют собой показатели блока эффективности организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики. В силу того, что на данный момент отсутствуют концептуальные разработки по оценке данных характеристик, рассмотрим предложенный авторский подход к их учету.

Блок «Эффективность организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики»

Оценку зрелости процессов, по нашему мнению, целесообразно проводить при помощи двух инструментов, применимых ко всем выделенным в банке процессам, а также их отдельным этапам. Данные инструменты приведены в табл. 3.6.

В результате использования каждого из инструментов в отношении процесса можно сформировать две оценки:

- 1) оценка всего процесса по чек-листу процесса (оценка процесса, далее — Оп);
- 2) сводная оценка всех этапов процесса по чек-листам этапов (сводная оценка этапов, далее — СОэ).

Таблица 3.6

Инструменты оценки зрелости процессов

Инструмент	Характеристика и наполнение	Ответственный сотрудник
Чек-лист процесса	Совокупная оценка зрелости процесса	Владелец процесса
Чек-лист этапов	Детальный чек-лист оценки этапов процесса	Менеджер этапа

Для оценки зрелости процессов, на наш взгляд, следует использовать шестиуровневую шкалу, согласно которой каждому уровню зрелости (далее — УЗ) соответствует определенный набор характеристик, представленный в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Оценочная шкала уровня зрелости процессов

Характеристика/УЗ	Обеспечение ресурсами	Исполнение	Управление исполнением	Измерение	Регулярное обновление	Непрерывная оптимизация
УЗ 1	Частично/полностью	X	X	X	X	X
УЗ 2	Полностью	Частично/полностью	X	X	X	X
УЗ 3	Полностью	Полностью	Частично/полностью	Частично/полностью	X	X
УЗ 4	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью	Частично/полностью	X
УЗ 5	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью	Частично
УЗ 6	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью	Полностью

Переход на каждый следующий уровень зрелости возможен только при наличии в процессе всех характеристик предыдущего уровня. Соответствие заявленным характеристикам допустимо определять согласно приведенной в табл. 3.8 шкале рейтингов.

Следующим шагом в формировании оценки единого уровня зрелости процессов должна стать оценка отдельных этапов процесса, которая осуществляется путем заполнения менеджерами этапов детального чек-листа. Сводная оценка совокупности этапов рассчитывается после заполнения всех чек-листов этапов согласно формуле

$$CO_3 = \Sigma U_3 / K_3$$

где $УЗ_n$ — уровень зрелости этапа;
 K_n — количество этапов процесса.

Таблица 3.8

**Условия присвоения характеристик в рамках
определения уровня зрелости процессов**

Полнота	Уровень обладания, %	Пояснение
Не обладает	0—15	Доказательства применимости характеристики отсутствуют или недостаточны
Обладает частично	16—85	Существуют доказательства частичной применимости данной характеристики, выраженной в разумном и систематическом подходе к ней
Обладает полностью	86—100	Существуют доказательства полной применимости данной характеристики

Завершающим шагом данного этапа оценки, по нашему мнению, является конструирование единого уровня зрелости процессов (далее — $УЗ_n$), который следует рассчитывать как среднюю от величины оценок уровня зрелости процесса и его этапов в соответствии с формулой

$$УЗ_n = (O_n + CO_n) / 2.$$

Данный показатель следует принимать к учету в итоговой оценке по блоку согласно логике интерпретационной табл. 3.9.

Таблица 3.9

**Интерпретационная шкала учета итоговой оценки
уровня зрелости процессов**

Значение показателя $УЗ_n$	Оценочный балл
6—5	2
4—2	1
1—0	0

В качестве второго этапа формирования сводного показателя, характеризующего блок эффективности организационной структуры, целесообразно выделить *определение количества процессов, требующих оптимизации*, и выстраивание шкалы приоритетности работ по их улучшению. Практика показывает, что в данной задаче необходимо учитывать следующие факторы:

- наличие в процессе системных проблем, являющихся генераторами обращений клиентов в банк;
- наличие в процессе системных проблем, являющихся причинами (в том числе потенциальными) инцидентов операционного риска;

- приоритеты оптимизации процессов, определенные по итогам исследования мнений внутренних пользователей (рядовых сотрудников банка);
- приоритеты оптимизации процессов, определенные по итогам анкетирования руководителей.

Оценку процесса целесообразно проводить при помощи различных инструментов в зависимости от типа процесса. Для целей оценки все процессы банка, по нашему мнению, необходимо разделить на два типа согласно логике, отраженной в табл. 3.10.

Таблица 3.10

Инструменты оценки процессов

Тип процесса	Инструменты, используемые при оценке		
	оценка пользователей	оценка по рискам	оценка руководителей
Бизнес-процессы. Управляющие процессы блока	Отчет о системных проблемах — генераторах обращений	Отчет о системных проблемах — причинах инцидентов операционного риска	Анкетирование руководителя профильного бизнес-блока (самооценка)
Обеспечивающие процессы. Прочие управляющие процессы	Отчет о результатах исследования внутренних пользователей-сотрудников банка		Анкетирование руководителей блока (самооценка)

Каждый из инструментов должен быть применен ко всем процессам в банке, в результате чего процессам присваивается оценочный балл. Суммарный оценочный балл следует использовать для определения необходимости включения процесса в перечень процессов, требующих оптимизации.

Известно, что информация о негативных обращениях клиентов в современном банке агрегируется в специальных аналитических системах. Для целей оценки в качестве базы для анализа, на наш взгляд, необходимо консолидировать негативные обращения за последний календарный год и методом отсечения отбирать 20 процессов, по которым было зафиксировано наибольшее количество жалоб клиентов. Аналогичный подход допустимо использовать при анализе уровня операционного риска.

Исследование мнений внутренних пользователей — рядовых сотрудников банка предлагается анализировать с помощью анкетирования, построенного в соответствии с принципами опроса «эксперимент с выбором», рассмотренного в параграфе 2.3 настоящего исследования, при этом в зону оценки допустимо включать также не более 20 обеспечивающих процессов. Для полученных оценок в данном случае целесообразно использовать интерпретационную шкалу, приведенную в табл. 3.11.

Анкетирование руководителей блоков — владельцев обеспечивающих процессов, отобранных в числе 20 процессов, по которым зафиксированы

наиболее частые случаи операционного риска, а также нареканий внутренних пользователей целесообразно проводить следующим образом: каждому выбранному процессу руководитель устанавливает оценочный балл от 1 до 3, обозначающий приоритет оптимизации (3 — минимальный приоритет, 1 — наивысший приоритет оптимизации).

Таблица 3.11

**Интерпретационная шкала учета мнений
внутренних пользователей**

Место в шкале по количеству обращений/случаев операционного риска/ нареканий внутренних пользователей	Оценочный балл
0—5	2
6—11	1
12—30	0

Анкетирование руководителей профильного бизнес-блока в отношении бизнес- и управляющих процессов допустимо осуществлять согласно приведенному выше алгоритму.

Таким образом, перечень процессов, влияющих на финальную оценку по блоку «эффективность организационной структуры», будет сформирован исходя из суммарного оценочного балла каждого процесса банка, который в конечном счете представляет собой сумму трех баллов, полученных в ходе оценки, согласно формулам

$$B_{c1} = B_{10} + B_{op} + B_{pms};$$

$$B_{c2} = B_{op} + B_{en} + B_{pb},$$

где B_{c1} — итоговый приоритет оптимизации для бизнес-процессов и управляющих процессов бизнес-блоков;

B_{c2} — итоговый приоритет оптимизации для обеспечивающих процессов и прочих управляющих процессов;

B_{10} — оценочный балл процесса (1—3) по данным отчета о системных проблемах, являющихся генераторами обращений;

B_{op} — оценочный балл процесса (1—3) по данным отчета о системных проблемах, являющихся причинами инцидентов операционного риска;

B_{pms} — оценочный балл процесса (1—3) по данным анкетирования руководителей профильных бизнес-блоков;

B_{en} — оценочный балл процесса (1—3) по данным исследования мнений внутренних пользователей-рядовых сотрудников банка;

B_{pb} — оценочный балл процесса (1—3) по данным анкетирования руководителей блока

Перечень процессов, нуждающихся в оптимизации, предлагается определять в зависимости от фактического значения суммарного оценочного балла в соответствии с табл. 3.12.

Таблица 3.12

Характеристика процессов

Суммарный оценочный балл	Характеристика приоритета оптимизации	Включение процесса в перечень
9	Высокий	Включается
8	Высокий	
7	Высокий	
6	Средний	Не включается
5	Средний	
4	Низкий	
3	Низкий	

Долю процессов, нуждающихся в оптимизации, целесообразно учитывать в суммарной оценке по блоку «эффективность процессов» исходя из следующего подхода: до 10% — 2; 11–50% — 1; свыше 50% — 0.

Уровень технологизации предлагается рассчитывать применительно к этапам процессов по формуле

$$Y_T = K_{\text{ав}} / K_{\text{с}},$$

где $K_{\text{ав}}$ — количество этапов без ручного вмешательства;

$K_{\text{с}}$ — общее количество этапов.

Учет данного показателя в совокупной оценке допустимо осуществлять посредством его интерпретации с помощью табл. 3.13.

Таблица 3.13

Интерпретационная таблица учета уровня технологизации процессов

Значение показателя Y_T /результативность/нереализованных в срок проектов	Оценочный балл
0—0,2	0/0/2
0,3—0,5	1/1/1
0,6—1	2/2/0

При анализе количества нерезультативных проектов в фокусе проверки, по нашему мнению, должна находиться деятельность проекторного офиса банка, как подразделения, отвечающего за развитие и адаптацию банка к постоянно изменяющейся бизнес среде, в которой он функционирует,

а также обеспечивающего соответствие бизнес-модели банка вызовам времени. Для анализа данного показателя необходимо использовать выгрузку из системы, в которой ведется учет проектов, путем определения соотношения проектов со статусом «не в графике» к их общему числу. Долгосрочные проекты (свыше одного года) допустимо рассматривать в разрезе отдельных этапов, срок завершения которых не соответствует установленным в плане, при этом интерпретацию полученных значений следует осуществлять согласно табл. 3.13.

Оценку результативности, потенциала и компетентности руководителей, по нашему мнению, целесообразно выражать в баллах и соответствующих рейтинговых позициях, что позволит определить качество управления, а также выявить зоны роста и обозначить возможности развития менеджеров среднего и высшего звена.

Результативность — это основной критерий оценки менеджера, который показывает степень достижения конкретных измеримых результатов, необходимых банку.

В анализ результативности, на наш взгляд, должна входить оценка выполнения КПЭ руководителя (из расчета 100% при полном выполнении закрепленных за сотрудником на анализируемый период задач), в обязательном порядке учитывающие КПЭ сотрудников подотчетного ему подразделения.

Компетентность — критерий оценки руководителя, который показывает его актуальную способность решать рабочие задачи и достигать поставленных целей.

Потенциал — критерий оценки руководителя, который показывает готовность и способность развиваться вместе с банком.

Две последние характеристики целесообразно определять на основании оценки корпоративных управленческих компетенций, которые, как правило, делятся на две группы в соответствии с логикой, приведенной в табл. 3.14.

Таблица 3.14

Классификация управленческих компетенций

Управленческий базис (компетентность)	Точки роста (потенциал)
Лидерские навыки	Технические и технологические навыки
Стратегическое мышление	Управление изменениями
Управленческие способности	Эмпатия
Умение выстраивать конструктивные взаимоотношения с контрагентами	Умение определять и четко устанавливать приоритеты
Коммуникативные способности	Способность создавать команду

Приведенный набор оцениваемых качеств может меняться и дополняться в зависимости от потребностей, а также с учетом специфических характеристик проводимой оценки.

Показатель вовлеченности сотрудников позволит охарактеризовать их заинтересованность в развитии банка. Уровень вовлеченности предлагается оценивать по трем основным направлениям:

- 1) количество проведенных за год корпоративных мероприятий, а также средний коэффициент участия сотрудников банка в них;
- 2) доля проектов, выполняемых кросс-функциональными командами;
- 3) наличие специального поощрения инициативности, которое распределяется на конкурсной основе (премия, приз, знак отличия и т.д.).

В группу показателей блока эффективности организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики, целенаправленно не заложены показатели, получение информации о которых возможно лишь с помощью рассмотренных в рамках параграфа 2.3 методов интервьюирования, так как, по нашему мнению, их использование в данном случае содержит в себе существенный потенциальный риск получения недостоверной информации.

Относительные характеристики (6) и (7) блока показателей эффективности кадровой политики целесообразно оценивать исходя из соотношения размера инвестиций в развитие в расчете на одного сотрудника и числа уволенных к среднему числу сотрудников в анализируемом периоде, интерпретация полученных значений допустима в соответствии с табл. 3.15.

Таблица 3.15

Определение значений показателей размера инвестиций в развитие и текучести кадров

Значение показателя	Оценочный балл
-Размер инвестиций в развитие в расчете на одного сотрудника/текучести кадров-	
0—0,2	0/2
0,3—0,5	1/1
0,6—1	2/0

Набранные банком фактические баллы необходимо суммировать в итоговую рейтинговую оценку, которая может быть скорректирована в зависимости от наличия экстрабаллов (дополнительные баллы за отдельные качественные характеристики, такие как участие банка в благотворительных проектах, участие в государственных программах и иные виды активностей, которые не были включены в процедуру комплексной оценки эффективности, при этом они дают основания считать деятельность банка более социально ответственной). В данном случае решение о целесообразности

проставления экстрабаллов принимается лицами, осуществляющими оценку, согласно логике метода экспертных оценок.

Отметим, что четырехбалльный уровень максимального значения показателей по блокам экономической эффективности и социально-экономической эффективности, отличный от трехуровневого значения наивысшего балла по блоку эффективности организации деятельности, выбран целенаправленно. Это позволяет при формировании итогового интегрального показателя эффективности придать им больший вес.

С учетом предложенного подхода к эффективности банковской деятельности, а также к процедуре ее оценки в рамках проведенного исследования был осуществлен анализ эффективности деятельности группы коммерческих банков. В выборку были включены 25 банков, в числе которых представлено несколько банков с иностранным капиталом (ПАО «РОСБАНК», АО «Райффайзенбанк»), а также региональные банки (АО «Банк ТКПБ», ОАО «БайкалИнвестБанк», ОАО «БайкалИнвестБанк»). Для апробации модели комплексной оценки эффективности банковской деятельности были отобраны показатели 1, 2, 4, 5 блока «экономическая эффективность», а также показатели 1, 2, 3, 5 блока «социальная эффективность». Расчет показателей осуществлялся в соответствии с предложенным алгоритмом на основании данных, содержащихся в открытых источниках. В силу того, что техника расчета показателей блока эффективности организации деятельности требует получения более детальной информации о деятельности банка, а также по причине сложности получения информации о деятельности всей кредитных организаций в контексте данного блока, их расчет осуществлялся исключительно в разрезе отдельных департаментов двух банков: ПАО «Сбербанк» и ПАО «Банк „ФК Открытие“». Для проведения исследования в качестве временного горизонта был выбран 2017 г. Результаты расчетов представлены в табл. 3.16.

Проведенные расчеты позволяют говорить о недостаточном использовании коммерческими банками потенциала в достижении эффективности. Так, в числе лидеров по уровню эффективности в контексте предложенной комплексной оценки представлены банки с государственным участием (ПАО «Сбербанк» — и/п 1 = 38, и/п 2 = 53, ПАО «Банк ВТБ» — и/п 1 = 35). Банки с иностранным капиталом также демонстрируют относительно высокий уровень эффективности (АО «Райффайзенбанк» — и/п 1 = 33, ПАО «РОСБАНК» — и/п 1 = 32), в то время как эффективность представленных в выборке региональных банков находится на довольно низкой отметке как по уровню интегрального значения (АО Банк «ТКПБ» — и/п 1 = 20, ОАО «БайкалИнвестБанк» — и/п 1 = 18, ОАО «Кредит Урал Банк» — и/п 1 = 17), так и в контексте показателей каждого оценочного блока.

Таблица 3.16

Результаты комплексной оценки группы коммерческих банков

Наименование банка	1-й блок	2-й блок	3-й блок	И/п 1	И/п 2
	Max = 20	Max = 20	Max = 16	Max = 40	Max = 56
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ПАО «Сбербанк»	18	20	15	38	53
ПАО «Банк ВТБ»	17	18	X	35	X
АО «Райффайзенбанк»	15	18	X	33	X
АО «Тинькофф Банк»	16	17	X	33	X
КИВИ Банк (АО)	16	16	X	32	X
ПАО «РОСБАНК»	13	19	X	32	X
АО «АЛЬФА-БАНК»	16	15	X	31	X
ПАО «МТС-Банк»	15	16	X	31	X
АО «Россельхозбанк»	13	17	X	30	X
АО «Газпромбанк»	15	14	X	29	X
АО «ЮниКредит Банк»	14	15	X	29	X
АО «Банк Русский Стандарт»	14	14	X	28	X
ПАО «Почта Банк»	12	15	X	27	X
ООО «ХХФ Банк»	15	11	X	26	X
ЗАО «КБ „Ситибанк“»	12	12	X	24	X
АО «ОТП Банк»	10	13	X	23	X
ПАО «БАНК УРАЛСИБ»	12	10	X	22	X
ПАО КБ «Восточный»	11	10	X	21	X
АО «АБ „РОССИЯ“»	11	9	X	20	X
ПАО «Банк ЗЕНИТ»	10	10	X	20	X
АО «Банк ТКПБ»	13	7	X	20	X
ОАО «БайкалИнвестБанк»	12	6	X	18	X
ОАО «Кредит Урал Банк»	12	5	X	17	X
ПАО «Банк „ФК Открытие“»	9	10	7	19	26
ПАО «Промсвязьбанк»	8	10	X	18	X

Примечания:

- 1) «Max» — максимальный уровень эффективности по блоку;
- 2) «И/п 1» — итоговый показатель эффективности по двум блокам комплексной модели эффективности банковской деятельности — экономическая и социальная эффективность (с учетом отобранных характеристик);
- 3) «И/п 2» — итоговый показатель по всем трем блокам комплексной модели эффективности банковской деятельности (с учетом отобранных характеристик).

Отметим, что наихудшие показатели эффективности рассматриваемых банков продемонстрировали ПАО «Банк „ФК Открытие“» (и/п 1 = 19, и/п 2 = 26) и ПАО «Промсвязьбанк» (и/п 1 = 18), что является закономерным явлением в силу того, что в рамках анализируемого интервала

времени Банком России были инициированы процедуры финансового оздоровления в отношении данных кредитных организаций.

Анализ показателей эффективности в разрезе отдельных блоков свидетельствует о высоком уровне социальной эффективности банков-лидеров по общему уровню достигнутой эффективности. Интересным представляется и то, что в отношении рассмотренных банков с иностранным капиталом (ПАО «РОСБАНК», АО «Райффайзенбанк»), а также банков с определенной социальной миссией (АО «Россельхозбанк», ПАО «Почта Банк») очевидно преобладание приоритета социальной эффективности над экономической. В то время как наилучший результат в контексте социальной эффективности продемонстрировали региональный банк (ОАО «Кредит Урал Банк»).

Показатели эффективности организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики рассмотренного крупнейшего по размеру активов и объему прибыли банка с государственным участием (ПАО «Сбербанк»), находятся на высоком уровне (15 пп. из 16 пп.), что позволяет говорить о крайне высоком уровне зрелости управления организационными и операционными процессами.

Таким образом, разработанная модель комплексной оценки эффективности способна дать всестороннее представление о деятельности коммерческих банков, включая уровень социальной направленности, степень удовлетворения общественных интересов, качество кредитной политики и кадрово-организационной структуры. В процессе анализа производится оценка не только отдельных показателей, но и всей их совокупности в неразрывной связи, в результате чего комплексное измерение результатов позволяет:

- вовлекать в анализ результатов представителей всех заинтересованных сторон, что обеспечит накопление новых знаний и опыта;
- повысить уровень прозрачности деятельности кредитных организаций и доверия к ним граждан;
- максимизировать положительные социальные эффекты при возможном увеличении экономических результатов;
- совершенствовать практику применения принципов КСО, а также законодательные акты и регулирующие документы в данной области;
- суммировать практический опыт и развивать теоретические знания в области измерения социальных результатов банковской деятельности.

Модель комплексной оценки эффективности банковской деятельности устраняет дисбаланс интересов, делая возможным совместное использование ее результатов менеджментом банка, надзорными органами и широкой общественностью, поскольку в случае ее использования представления об эффективности всех заинтересованных групп становятся максимально схожими. Именно такую ситуацию в экономике можно назвать абсолютно здоровой и способствующей реализации принципов устойчивого развития.

3.2. Основные направления повышения эффективности деятельности коммерческих банков

Анализ теоретических представлений об эффективности банковской деятельности, а также апробация предложенного комплексного подхода к ее оценке наглядно продемонстрировали, что потенциал коммерческих банков сегодня не реализован в полной мере. В связи с этим, а также с учетом вызовов времени необходимо определить соответствующие решения, касающиеся поиска путей повышения эффективности банковской деятельности в соответствии с выделенными критериями оценки.

Направления повышения эффективности банковской деятельности в разрезе социального критерия оценки

Ключевым шагом в направлении к повышению эффективности банковской деятельности в разрезе критерия социальной эффективности, безусловно, должно стать переосмысление роли самих кредитных организаций, которое в первую очередь требует закрепления понятия «эффективность коммерческих банков», а также предложенных в рамках данного исследования критериев и процедур ее комплексной оценки на нормативном уровне с последующим установлением соответствующих плановых характеристик, что обеспечит условия объективной необходимости ее достижения и задаст единый вектор целевой ориентации банковской деятельности.

Не менее важным условием достижения эффективности банковской сферы является обеспечение ее транспарентности. На сегодняшний день в качестве одной из основных характеристик банковского сектора обозначен низкий уровень доверия к нему со стороны населения, который характеризуется соотношением объема депозитов к ВВП. В России данный показатель на горизонте 2016 г. составлял 31%, что значительно ниже уровня соответствующих характеристик стран Западной Европы (Польша — 40%, Венгрия — 47%, Словакия — 49%, Чехия — 61%). Изменить сложившуюся ситуацию, по нашему мнению, было возможно посредством увеличения уровня «прозрачности» банковского сектора, в том числе в контексте следования принципам КСО. Обязательная публикация соответствующих отчетов в открытом доступе позволит в дальнейшем реализовать парадигму взаимного доверия, сформулированную Ассоциацией российских банков [155]. Конструктивные и устойчивые взаимоотношения государства и коммерческих банков, а также доверительные отношения и прозрачный диалог между банками и обществом позволят адекватно оценивать текущую ситуацию внутри банковского сектора и вовремя принимать меры, способствующие

реальному повышению эффективности кредитных организаций, в результате чего будет достигнута цель обеспечения значительного стабильного экономического роста в условиях устойчивого развития. В связи с этим полагаем, что в качестве одной из основных мер по повышению эффективности банковской деятельности является введение нормативного требования к раскрытию коммерческими банками информации о результатах их деятельности в сфере КСО. При этом важно не только в теории, но и на практике добиться единообразия в вопросах формирования и предоставления нефинансовой отчетности, а также ее обязательного внешнего аудита.

Данные меры позволят обеспечить переход от существующего на данный момент несовершенного подхода к пониманию принципов КСО к их структурированию в соответствии с логикой классической пирамиды А. Карrolла (A. Carroll), представленной на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Сопоставление пирамид КСО
 Источник: составлено авторами по данным [134].

Из рисунка 3.2 следует, что в рамках эталонной пирамиды принципов КСО коммерческих организаций, ее высшей, а следовательно, и реализуемой в последнюю очередь формой проявления является благотворительность, предполагающая выделение на безвозмездной основе средств на решение социально значимых задач отдельных граждан, местных сообществ, государства в целом. В то время как с учетом сложившейся в настоящее время практики банковского сектора нашей страны данное направление социально-ответственного банковского дела подменило собой более существенную форму КСО, а именно этическую ответственность — добровольное принятие и контроль исполнения кодексов этики, обеспечение достижения социальной эффективности деятельности и т.д. [98]. *Устранение выявленного «перекоса» способно оказать положительное воздействие на уровень банковской эффективности.*

В то же время необходимо учитывать, что в наши дни нет общих обязательных к исполнению требований или сводов стандартов в области достижения измеримых социальных эффектов применительно к коммерческим банкам с учетом двойственной природы их деятельности. В связи с этим целесообразным шагом, направленным на повышение банковской эффективности в контексте социальной ответственности, по нашему мнению, является *стандартизация социальных результатов и показателей для их учета на уровне отдельных кредитных организаций, а также формирование общих, единых систем их измерения и оценки (shared measurement), основанных на использовании лучших мировых практик ведения социально ответственного бизнеса, таких как:*

- социально ответственная инвестиционная практика (Socially Responsible Investing);
- принципы ответственных инвестиций (Principles for Responsible Investment);
- принципы Экватора (The Equator Principles).

При этом *их успешная адаптация применительно к банковской деятельности современных кредитных организаций, по нашему мнению, требует выполнения следующих рекомендаций.*

1. Внедрение новых источников и инструментов сбора информации, обусловленных современными информационными технологиями, расширение цифровой инфраструктуры, формирование крупных массивов данных (Big Data) и их одновременное использование совместно с традиционными методами оценки эффективности (опрос, анализ отчетов и т.д.), в том числе в рамках анализа проявлений вторичных и отложенных социальных эффектов.

2. Внимание к интересам целевых аудиторий, вовлечение в оценку причастных сторон (participatory evaluation) — от экспертизы внешнего, профессионального оценщика к привлечению широкого круга участников

1. *Эффективность по издержкам*, функция затрат приведена ниже:

$$\ln C = f(w, y, z, q) + u + v,$$

- где C — издержки;
 w — цены на ресурсы;
 y — объем выпуска;
 z — объем фиксированных факторов (ресурсы, выпуск);
 q — параметры окружения, которые могут оказать влияние на банковскую деятельность;
 v — случайная ошибка;
 u — неэффективность.

2. *Эффективность по прибыли*, функция прибыли приведена ниже:

$$\ln(\pi + \theta) = f(w, p, z, q) - u + v,$$

- где π — прибыль;
 p — цены на банковские продукты;
 θ — нормировочная константа с условием выполнения для всех банков $\pi + \theta > 0$.
 w — цены на ресурсы;
 z — объем фиксированных факторов (ресурсы, выпуск);
 q — параметры окружения, которые могут оказать влияние на банковскую деятельность;
 v — случайная ошибка;
 u — неэффективность.

3. *Альтернативная эффективность по прибыли.*

Практические рекомендации по повышению банковской эффективности в разрезе экономического критерия исходя из проведенных расчетов на основании смоделированных данных по банку «А» (см. табл. 2.5 и 2.6), а также с учетом разработанной комплексной модели оценки следует искать в сфере управления соотношением «риск — доходность», которые, по нашему мнению, должны концентрироваться на двух направлениях.

1. Снижение рискованности:

1.1. Контроль вероятности дефолта контрагента (Probability of default, PD), являющегося основным драйвером рискованности клиента, сегмента или бизнес-единицы.

1.2. Снижение показателя потерь при дефолте (Loss given default, LGD), что может быть достигнуто посредством обеспечения более высокого уровня обеспечения кредита, а также его последующего регулярного мониторинга и своевременной переоценки.

- 1.3. Оптимизация показателя стоимости под риском дефолта (Exposure at default, EAD) за счет мониторинга и ужесточения использования открытых линий.
- 1.4. Снижение экономического капитала за счет диверсификации кредитных вложений.
2. Повышение доходности за счет ценообразования с учетом риска и сокращения операционных расходов.

Направления повышения эффективности банковской деятельности в разрезе критерия оценки организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики

Исходя из предложенной модели комплексной оценки эффективности, можно утверждать, что существенная часть оптимизационных мер, способствующих повышению эффективности деятельности банков, должна быть разработана и применена индивидуально с учетом особенностей каждой отдельно взятой кредитной организации. Так, в соответствии с выделенными критериями в качестве одного из направлений повышения эффективности банковской деятельности следует обозначить *гибкую систематизацию и классификацию всех имеющихся в банке процессов* на примере разработанного подхода к классификации процессов, представленного в табл. 3.17, что в том числе необходимо для проведения комплексной оценки эффективности согласно предложенной модели.

Следующим направлением повышения эффективности банковской деятельности в разрезе критерия оценки организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики, является обеспечение высокого уровня *технологизации процессов*. Развитие информационно-коммуникационных технологий и переход к информационной экономике, как было отмечено в первой главе настоящего исследования, требует существенной корректировки механизма предоставления банковских продуктов и услуг. Интересен опыт банка АО «Тинькофф Банк», который на начальном этапе имел лишь два подразделения в Москве, однако обслуживал более 30 млрд руб. привлеченных вкладов населения и 80 млрд руб. выданных потребительских кредитов [153]. В наши дни крайне важно обеспечить возможность самостоятельного выбора клиентом времени, места и формата взаимодействия с банком. Продажа банковских продуктов должна осуществляться по различным контактным каналам: мобильные приложения, терминалы самообслуживания, кол-центр и т.д. Таким образом, *на смену традиционным финансовым учреждениям должен прийти мультиканальный банкинг (multichannel banking)*, что в рамках комплексной модели оценки эффективности позволит повысить ее общий уровень.

Таблица 3.17

**Модель классификации процессов
в современном коммерческом банке**

	Уровень 0	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
	Группировка по видам бизнеса/ по видам деятельности	Группировка по типам продуктов/ услуг (внутренних и внешних)	Группировка по этапам жизненного цикла продукта/макропроцесс для поддерживающих процессов	Процесс	Этап	Элементарное действие
Описание уровня детализации	Виды бизнеса с учетом клиентской сегментации, виды банковской деятельности	Типы банковских продуктов или услуг по конкретным направлениям деятельности	Группы процессов, объединенные в зависимости от жизненного цикла продукта/услуги	Регламентированный набор операций банка, направленный на создание и реализацию услуг клиентам определенного банковского продукта, а также реализацию внутренних функций банка	Одно или несколько действий, направленных на выполнение установленного набора взаимосвязанных задач и внутренних функций банка	Элементарное действие — единица трудовой деятельности работника, часть TO. Осуществляется одним работником на одном рабочем месте и не требует дополнительной детализации
	Один или более исполнителей различных функциональных вертикалей				Один/несколько исполнителей одного блока	Один исполнитель
Связь с системой нормирования	—	—	—	—	Является объектом статистических данных о количестве выполненных операций	Является объектом нормирования в составе технологической операции/сопутствующей операции/ управленческой операции
Связь с функциональной моделью	—	—	—	Может являться функцией, если процесс выполняется подразделениями одной функциональной вертикали	Является функцией подразделения	—

При этом автоматизация должна затронуть не только типовые операционные процессы. Так, на банковском рынке уже представлен робот-консультант, который запрограммирован распознавать человеческие эмоции и способен на 19 языках отвечать на вопросы о банковских услугах [155]. ПАО «Сбербанк» реализован проект по частичной замене сотрудников колл-центров, осуществляющих взаимодействие с клиентами в рамках взыскания просроченной задолженности, на робота, распознающего речь и генерирующего ситуативные ответы [162]. Банками также ведутся разработки по исследованию возможностей использования технологии «автоматизированного письма» для составления аналитических отчетов по вариативным запросам клиентов в свободной форме [156].

Как уже было отмечено в рамках исследования, в вопросе достижения эффективности банковской деятельности важное значение имеет корректно выстроенная система корпоративного управления, обеспечивающая высокий уровень вовлеченности сотрудников в процесс реализации полного спектра задач, стоящих перед кредитными организациями в контексте предложенного подхода к пониманию их сущности. Устранение потенциальных конфликтов между собственниками, менеджерами, клиентами, регулятором и обществом в целом возможно в случае построения *управленческой системы, основанной на учете корпоративных ценностей, а также на понимании задач государства и потребностей общества*. Смещение интересов лиц, принимающих решения, в область долгосрочных стратегических задач станет возможным в случае их закрепления в организационно-методических и нормативных документах, а также в условиях конкретизации порядка их учета и предоставления полной отчетности по данным вопросам, о чем было сказано выше. Кроме того, *совершенствование системы корпоративного управления должно основываться на системе оценки эффективности деятельности коммерческих банков, отражающей двойственную природу их деятельности*.

Немаловажной рекомендацией, направленной на повышение эффективности банковской деятельности с точки зрения критерия эффективности организации деятельности, в том числе структуры и кадровой политики, является установление и поддержание качественно высокого уровня взаимодействия между сотрудниками. Необходимо обеспечить *процесс сотрудничества и внутреннего предпринимательства*, а также предоставить возможность работникам вносить индивидуальный вклад в развитие кредитной организации. В наши дни достижение высоких результатов зависит от умения банков грамотно формировать команды сотрудников с учетом принципа обеспечения многообразия культур и профессионального опыта. Следовательно, для повышения эффективности банкам необходимо создать такую *корпоративную культуру, которая позволит профессионально*

развивать и удерживать работников с различными навыками, взглядами и опытом.

Первым шагом на пути к созданию корпоративных ценностей, позволяющих повысить эффективность деятельности, является понимание того, какие сотрудники представляют собой высокую ценность для банка, демонстрируют надлежащее отношение к работе и достигают высокие результаты в рамках установленных стратегических задач. Далее необходимо определить инструменты и способы мотивации таких работников. Кроме того, важно обеспечить поощрение и продвижение по службе сотрудников, способствующих достижению эффективности банковской деятельности.

Следовательно, *система оценки результатов* сотрудников банка приобретает ключевую роль в вопросе обеспечения эффективности кадровой политики. При этом распространенные в наши дни подходы обязательного присвоения рейтингов в зависимости от уровня выполнения индивидуальных КПЭ в большинстве случаев воспринимаются и сотрудниками, и руководством как мероприятия, проводимые формально, а не как инструмент, способствующий развитию работников. Таким образом, одним из путей повышения эффективности банковской деятельности является создание *реально работающей системы оценки результатов труда, в рамках которой реализован принцип поощрения бизнес-поведения (Business Behavior).*

Данный подход к кадровой политике позволит за счет достижения баланса интересов максимально эффективно использовать возможности сотрудников для реализации целей банка в рамках модели *удовлетворенности участников (Model of participants' satisfaction)*, которая основывается на индивидуальной и групповой оценке полезности. Ч. Барнард (Ch. Barnard), проанализировавший организацию как совокупность побудительно-распределительных механизмов, отмечал, что «индивиды трудятся ради целей организации, преследуя свои собственные мотивы, которые заключаются в удовлетворении определенных потребностей. Поэтому наиболее эффективной организацией является та, которая создает необходимые условия для достижения индивидуальных целей ее членов, при этом осуществляя достижение целей самой организации» [34]. Однако, по нашему мнению, в рамках данной модели недостаточное внимание уделяется влиянию организации на группы внешних лиц, не учитывается степень общественной полезности для индивидов, не являющихся членами данной организации. Таким образом, модель удовлетворенности участников игнорирует этическую сторону деятельности организации и ее результаты для внешней среды, т.е. рассматривает только внутреннюю составляющую эффективности. Следовательно, для целей повышения эффективности в контексте комплексной оценки целесообразно использовать *модифицированную модель удовлетворенности участников*, расширенную на группу

внешних пользователей, что нашло свое отражение в рамках предложенной комплексной модели оценки эффективности банковской деятельности.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что в современном мире все более распространенным становится представление о необходимости балансировки долгосрочной экономической и социальной эффективности коммерческих банков. Данные ожидания будут усиливаться по мере того, как необходимость перехода к устойчивому развитию будет полнее осознаваться менеджерами и акционерами банков, регулятором и обществом в целом. В связи с этим полагаем, что сформулированный подход к эффективности банковской деятельности, набор критериев ее оценки, а также предложенная модель комплексной оценки эффективности и обозначенные направления ее повышения позволят коммерческим банкам сфокусировать свое воздействие на факторах, обеспечивающих не только высокий уровень экономических результатов, но и значимый вклад в обеспечение сбалансированного устойчивого развития страны в интересах всего населения.



Заключение

Проведенное исследование еще раз подтвердило общее представление о том, что коммерческие банки, будучи тесно связанными не только с производством, но и со всеми сферами общественного развития, в связи с чем способны оказывать на них существенное влияние. К сожалению, эффективность деятельности коммерческих банков в настоящее время, как правило, оценивается на базе общепринятых количественных параметров (рост активов, пассивов, собственного капитала банков, их ликвидности, доходности и т.д.), что не позволяет учитывать их вклад в обеспечение устойчивого развития. В современной науке и практике до сих пор не уделено должного внимания проблеме эффективности банковской деятельности [40].

Настоящая монография представляет собой комплексное исследование вопроса оценки эффективности банковской деятельности, в котором содержится анализ теоретических и практических аспектов заявленной тематики.

Прежде всего при решении первой группы вопросов приведено уточнение содержания деятельности коммерческих банков на современном этапе, существующие теоретические подходы и концепции агрегированы в единую систему знаний.

В целях решения задач данной группы вопросов проведена систематизация подходов к определению коммерческих банков, в результате чего выявлены их исторические, организационные и функциональные особенности, позволяющие комплексно раскрыть сущность предмета исследования. Осуществлен всесторонний анализ банковской деятельности в рамках теории финансового посредничества, неоклассического подхода к теории фирмы, а также с точки зрения институциональной теории. Представлен детальный разбор функциональных ролей коммерческих банков. Доказано, что отдельные аспекты деятельности коммерческих банков позволяют проводить аналогию с определенными субъектами экономических отношений.

Основываясь на выработанном расширенном представлении о сущности деятельности коммерческого банка, он был определен как *уникальный общественный денежно-кредитный институт*, в содержании деятельности которого происходит сращивание двух центров интересов.

На базе данного базового подхода к определению сути банковской деятельности сформирован *перечень основных условий необходимости ее оценки с точки зрения эффективности*, в числе которых: двойственная природа деятельности коммерческих банков; высокая степень влияния банковского сектора на экономику страны за счет действия трансмиссионного механизма; специфический набор функций, выполняемых им посредством осуществления исключительного вида операций; а также наличие качественных характеристик их функционирования.

Изучение представленных в научной и практической литературе подходов к оценке эффективности банковской деятельности показало, что в современной науке, к сожалению, не сформировано единое мнение относительно данной дефиниции. Систематизация существующих исследований в области оценки эффективности деятельности коммерческих банков представляет собой вторую группу вопросов, работа над которыми позволила выявить направления развития и гармонизации подходов к анализу результатов их деятельности, в том числе посредством выработки соответствующих критериев оценки эффективности.

По результатам проведенного исследования в рамках решения задач второй группы вопросов *эффективность банковской деятельности определена как степень достижения банком коммерческих целей в соответствии с потребностями всех заинтересованных сторон*.

Выработанное системное представление об эффективности деятельности коммерческих банков позволило, следуя логике двойственной природы коммерческих банков, в числе *критериев эффективности банковской деятельности* выделить критерии, характеризующие отдельные компоненты составляющей ее сущности: банк как коммерческое предприятие и банк как институт — *экономическая и социальная эффективность* соответственно, а также универсальный критерий, равно применимый к каждой компоненте, — *эффективность организации деятельности*. В отношении двух первых критериев авторами научно доказана их равнозначность. Применительно к последнему критерию в работе предложены и обоснованы субкомпоненты — адаптивный потенциал, инновационный потенциал, уровень технологизации, в которых раскрывается его содержательная сторона. При этом в качестве основополагающего критерия оценки обозначена *гармонизация интересов пользователей оценки*.

В результате анализа существующих подходов к классификации факторов, влияющих на уровень банковской эффективности, выявлено, что

в настоящее время в теории и практике отсутствует четкое представление о факторах, оказывающих воздействие на эффективность деятельности банков с учетом их двойственной природы.

Предложенная классификация факторов, влияющих на уровень банковской эффективности, своеобразна именно тем, что, следуя предложенному определению ее содержания, в качестве надстройки в ней используется *разделение факторов на субъективные и объективные*: объективные факторы являются первостепенными в рамках анализа деятельности банка с позиции «банк — коммерческая организация»; к субъективным факторам относятся наиболее значимые с точки зрения их институциональной роли.

Исследование позволило расширить представление о социальных эффектах коммерческих банков, путей их полноценного учета в процедуре оценки банковской эффективности. Для решения этой третьей группы вопросов предложена и обоснована классификация направлений *социальных эффектов банковской деятельности, в рамках которых выделены группы экономического влияния на общество, экологического воздействия и непосредственно социальные эффекты*. Отмеченная дифференциация групп объектов, на которые оказывают воздействие социальные эффекты, дала основание дополнительно классифицировать их на *социальные результаты внешнего и внутреннего влияния. Благотворительность и спонсорство* в целях недопущения противоречия с ключевым критерием эффективности приведены в качестве отдельного блока матрицы социальных эффектов.

Таким образом, классификация направлений социальных эффектов позволила определить соответствующие КПЗ в рамках модели оценки эффективности. Следующим шагом стал поиск путей измерения и адекватной оценки эффективности банковской деятельности.

Изучение имеющихся методологических подходов к анализу результатов деятельности субъектов экономических отношений, в частности коммерческих банков, а также соответствующих метрик в свою очередь позволило выявить их *слабые стороны* (ретроспективный характер, игнорирование факторов внешнего и внутреннего воздействия, созданной стоимости, альтернативных издержек, принимаемого банком риска и т.д.). Проведенный анализ показателей традиционной системы оценки результатов деятельности банка дал основание отнести их к показателям, соответствующим критерию экономической эффективности, исключить *игнорирование социального аспекта банковской деятельности*, что дало основание сделать вывод о необходимости для проведения адекватной оценки эффективности банковской деятельности с учетом двойственной природы ее деятельности дополнения группы традиционных показателей показателями, применяемыми в практике *социальных инвестиций*.

Проведенный контент-анализ информационных ресурсов, содержащих в себе сведения о результатах деятельности российских коммерческих банков в сфере КСО, подтвердил гипотезу об *отсутствии единства в отражении социальных эффектов* и доказал потребность в их формализации и количественной оценке. Данный вывод послужил обоснованием необходимости разработки такой процедуры оценки эффективности, в рамках которой будет осуществлена увязка отдельных значимых характеристик в некую общую совокупность, что позволит говорить об эффективности деятельности банков в свете общего видения их результатов.

В целях поиска механизма такой оценки, отталкиваясь от существующих методик управления группой показателей, изучены базовые установки концепции ССП, а также практики ее внедрения на уровне отдельных коммерческих банков, в результате чего выявлена недостаточность ее использования для целей оценки эффективности с учетом гетерогенной сущности банковской деятельности, поскольку на смену механизмам управления по целям и по результатам, заложенным в основу ССП, по нашему мнению, должна прийти концепция управления по ценностям, а следовательно, трансформации подлежит и набор блоков ССП в пользу большей ориентации на достижение социально значимых эффектов. Таким образом, доказано, что в рамках комплексной оценки к анализу эффективности деятельности коммерческих банков следует подходить с позиций концепции оценки социально-экономического воздействия.

Анализ существующих техник анализа результатов деятельности коммерческих банков подтвердил их несоответствие предлагаемому подходу к оценке ее эффективности. Полагаем, что для оценки эффективности коммерческих банков с учетом их двойственной природы необходимо применять *многофакторный подход с вычислением итогового показателя как суммы взвешенных баллов по каждому из анализируемых параметров в рамках комплексной оценки*, включающей в себя использование отдельных традиционных методик.

Таким образом, *комплексная оценка эффективности банковской деятельности определена как целостная характеристика, позволяющая на базе совокупности методов и приемов всестороннего исследования определить результаты деятельности коммерческого банка с учетом реализации его стратегии, а также удовлетворения интересов государства и общества в целом.*

Результатом исследования является *разработка модели комплексной оценки эффективности банковской деятельности, которая включает в себя не только количественные, но и качественные показатели в разрезе выделенных критериев, позволяющих оценить достигнутые результаты с учетом целевого содержания и организационных особенностей кредитных уч-*

реждений, использования ими современных технологий, степени реализации своего кадрово-ресурсного и адаптивного потенциала, качества управления и мониторинга процессов. Исследование содержит алгоритм проведения расчетов всех включенных в процедуру комплексной оценки показателей, интерпретации качественных характеристик, а также интеграции полученных значений в единый оценочный показатель.

Апробация разработанной комплексной модели оценки эффективности банковской деятельности наглядно продемонстрировала, что потенциал коммерческих банков сегодня не реализован в полной мере. В связи с этим возникла потребность в определении путей повышения эффективности банковской деятельности в соответствии с выделенными критериями оценки (четвертая группа вопросов).

В числе предложенных направлений полезными могут стать следующие.

1. Закрепление понятия «эффективность коммерческих банков», а также обозначенных в рамках данного исследования критериев и процедур ее комплексной оценки на нормативном уровне с последующим установлением соответствующих плановых характеристик, что обеспечит условия объективной необходимости ее достижения и задаст единый вектор целевой ориентации банковской деятельности.

2. Установление нормативного требования к раскрытию коммерческими банками информации о результатах их деятельности в сфере КСО, что обеспечит смещение интересов лиц, принимающих решения, в область долгосрочных стратегических задач, а также позволит повысить общий уровень транспарентности банковской системы.

3. Стандартизация социальных результатов (в том числе вторичных и отложенных социальных эффектов) и соответствующих показателей для их использования на уровне отдельных кредитных организаций, а также формирование общих, единых систем измерения и оценки социальных эффектов на уровне всего банковского сообщества. В данном случае целесообразным представляется использование мировых практик ведения социально ответственного бизнеса с условием их адаптации в соответствии с приведенными рекомендациями:

- внедрение новых высокотехнологичных инструментов сбора и обработки информации и их одновременное использование совместно с традиционными методами оценки эффективности (опрос, анализ отчетов и т.д.);
- внимание к интересам целевых аудиторий, вовлечение в оценку широкого круга участников внешних и внутренних групп пользователей результатов оценки;
- картирование недостающих знаний и сведений в сфере социальных эффектов банковской деятельности;

- увеличение гибкости и адаптивности оценки эффективности, ее динамичности и оперативности путем исключения доминирования логики формирующей и итоговой оценки в пользу широкого применения техники развивающейся оценки.

4. *Совершенствование системы корпоративного управления и организационной структуры коммерческих банков за счет:*

- внедрения гибкой систематизации и классификации всех имеющихся в банке процессов;
- обеспечения высокого уровня автоматизации процессов;
- построения управленческой системы, основанной на учете корпоративных ценностей, а также на понимании задач государства и потребностей общества;
- обеспечения условий сотрудничества и внутреннего предпринимательства на уровне кредитной организации;
- разработки реально работающей системы оценки результатов труда, в рамках которой реализован принцип поощрения бизнес-поведения;
- использования модифицированной модели удовлетворенности участников, расширенной на группу внешних пользователей.

Полагаем, что анализ практики, обобщение международного опыта и методов анализа результатов деятельности банков, выявление их позитивных и негативных сторон, позволит на системной основе построить более совершенную конструкцию оценки деятельности денежно-кредитных институтов.



Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть I: (принят Государственной Думой 21.10.1994 № 51-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Конституция РФ: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: (утв. распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р) // СПС «КонсультантПлюс».
4. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» // СПС «КонсультантПлюс».
5. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» // СПС «КонсультантПлюс».
6. Указ Президента РФ от 01.04.1996 № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Указание Банка России от 11.06.2014 № 3277-У «О методиках оценки финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для учета в системе страхования вкладов» // СПС «КонсультантПлюс».
8. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161 «О национальной платежной системе» // СПС «КонсультантПлюс».
9. Указ Президента РФ от 04.06.2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» // СПС «КонсультантПлюс».

10. Указание ЦБ РФ от 08.10.2018 № 4927-У «О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
11. Федеральный закон от 23.12.2003 № 117 «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
12. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86 «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // СПС «КонсультантПлюс».
13. Инструкция ЦБ РФ от 28.06.2017 № 180-И «Об обязательных нормативах банков» (зарегистрирована в Минюсте России 12.07.2017 № 47383) // СПС «КонсультантПлюс».
14. Положение ЦБ РФ от 01.12.2005 № 507-П «Об обязательных резервах кредитных организаций» (зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2015 № 40275) // СПС «КонсультантПлюс».
15. Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 № 5489) // СПС «КонсультантПлюс».
16. Указание Банка России от 03.04.2017 № 4336-У «Об оценке экономического положения банков» // СПС «КонсультантПлюс».
17. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (утв. Правительством РФ 31.01.2013) // СПС «КонсультантПлюс».
18. Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // СПС «КонсультантПлюс».

Книги, монографии, статьи, авторефераты, диссертации

1. Адизес И. Управляя изменениями. СПб. : Питер, 2010. 224 с.
2. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. М. : Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
3. Алескеров Ф.Т. Анализ эффективности издержек и распределения влияния между акционерами банка // Управление в кредитной организации. 2010. № 3. С. 30—38.
4. Алескеров Ф.Т. Эффективное развитие филиальной сети коммерческого банка // Электронная библиотека ГУ ВШЭ. URL : <http://fs.nashaucheba.ru/docs/60/index-814643.html>

5. Алле М. Условия эффективности в экономике. М. : Наука и общество, 1998. 304 с.
6. Алчиан А. Право собственности / А. Алчиан, Дж. Итуэлл, М. Милгейт, П. Ньюмен // Экономическая теория. 2004. С. 714—723.
7. Андреевский И.Е. Энциклопедический словарь / И.Е. Андреевский, К.К. Арсеньев, Ф.Ф. Петрушевский. М. : Семеновская Типо-Литография. 2011. 511 с.
8. Анистратенко Е.А. Социальный аспект в теории экономической эффективности : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Владивосток, 1997. 22 с.
9. Ахматов Х.А. Методика оценки эффективности деятельности многофилиального банка / Х.А. Ахматов, С.Е. Дубова // Известия высших учебных заведений. Серия: экономика, финансы и управление производством. 2012. № 3. С. 3—7.
10. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учебное пособие. М. : Логос, 2005. 364 с.
11. Бердников В.В. Контроллинг персонала и его роль в повышении стратегической эффективности агробизнеса // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 2. С. 143—146.
12. Берездивин В.В. Управленческий учет в инвестиционном банке : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 24 с.
13. Благоев Ю.Е. Корпоративная социальная деятельность: долгосрочный анализ / Ю.Е. Благоев, А.В. Бухвалов // Российский журнал менеджмента. 2010. № 4 (8). С. 55—56.
14. Богуславская С.Б. Измерение социального эффекта экологических инициатив / С.Б. Богуславская, Н.В. Рождественская // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 1 (20). С. 198—205.
15. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М. : Книжный мир, 2005. 860 с.
16. Борисова Е.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Е.И. Борисова, Л.И. Полищук // Экономический журнал ВШЭ. 2009. № 1 (13). С. 80—100.
17. Весновский А.Ю. Современные подходы к оценке эффективности банка : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006. 28 с.
18. Верников А.В. «Национальные чемпионы» в структуре российского рынка банковских услуг // Вопросы экономики. 2013. № 3. С. 94—108.
19. Ветрова Т.Н. Комплексная оценка как перспективный способ оценки эффективности деятельности коммерческих банков // Управление экономическими системами. 2019. № 122 УЭК (4/2019). URL : <http://uecs.ru/finansi-i-kredit/item/5481-2019-04-15-07-21-57>

20. *Ветрова Т.Н.* Основные методики оценки эффективности банковской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. 2016. Т. 11. № 6. С. 5–10.
21. *Ветрова Т.Н.* Особенности оценки эффективности банковской деятельности // Сборник материалов XLII Международной научно-практической конференции. 2016. С. 21–25.
22. *Ветрова Т.Н.* Эффективность банковской деятельности: методология, критерии, показатели, процедуры / Т.Н. Ветрова, О.И. Лаврушин // Банковское дело. 2015. № 5. С. 38–42.
23. *Ветрова Т.Н.* Effectiveness of banking: evaluation and measuring // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 2. № 2. С. 30–36.
24. *Габеев О.В.* Организационная эффективность // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 9. С. 11–18.
25. *Гибсон Д.Л.* Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донети. М. : ИНФРА-М, 2000. 662 с.
26. *Голубева Н.А.* Оценка эффективности социально ответственной деятельности предприятий // Международный бухгалтерский учет. 2012. — № 6 (204). С. 41–50.
27. *Григорян Л.К.* Факторный опрос: преимущества, область применения, практические рекомендации / Л.К. Григорян, Е.В. Горина // Социальная психология и общество: международное научное издание. 2016. № 2. С. 142–157.
28. *Грязнова А.Г.* Оценка бизнеса : учебное пособие / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. М. : Финансы и статистика, 2005. 736 с.
29. *Долан Э.Д.* Экономикс: англо-русский словарь-справочник / Э.Д. Долан, Б.И. Домненко. М. : Лазурь, 1994. 544 с.
30. *Жойдик А.П.* Методы оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса // Российское предпринимательство. 2013. № 6. С. 94–98.
31. *Захаров А.О.* Институциональные условия повышения эффективности банковской системы России : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2011. 26 с.
32. *Зяблицкая Н.В.* Оценка адаптационного потенциала промышленного предприятия в современных экономических условиях // Научно-технические ведомости СПбГПУ. 2010. № 6 (112). С. 100–105.
33. *Ивлев В.А.* Система сбалансированных показателей как средство управления банком / В.А. Ивлев, Т.В. Попова // Банки и технологии. 2001 № 6. С. 14–19.

34. *Иода Е.В.* Классификация банковских рисков и их оптимизация: монография / Е.В. Иода, Л.Л. Мешкова, Е.Н. Болотина. Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2002. 54 с.
35. *Канаев А.В.* Банковская деятельность в свете теории финансового посредничества: традиции и новации // Вестник СПбГУб. 2006. № 2. С. 113—123.
36. *Каплан Р.С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. М. : Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
37. *Кашцев Р.* Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // Управление компанией. 2002. № 9. С. 21—26.
38. *Козловский А.А.* Эффективность банковской деятельности в системе обеспечения экономической безопасности России : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011. 28 с.
39. *Конаховская В.Е.* Оценка эффективности управления предприятием / В.Е. Конаховская, А.Л. Мясникова, М.В. Бурмистров // Управление качеством. 2005. № 5. С. 72—74.
40. *Конузин В.В.* Расчет RAROC для банковских учреждений // Школа риск-менеджмента. URL : www.fmrisk.ru
41. *Королев О.Г.* Анализ и управление эффективностью деятельности коммерческого банка : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2008. 390 с.
42. *Корчагина Е.В.* Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 13—18.
43. *Котылева Н.Ю.* Экономическая эффективность деятельности промышленных предприятий, ее оценка и прогнозирование в современных условиях хозяйствования : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 1998. 23 с.
44. *Коупленд Т.* Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. М. : Олимп-бизнес, 2002. 554 с.
45. *Ковалюк Ю.М.* Граничный анализ эффективности функционирования российских банков в период 2004—2005 гг. // Модернизация экономики и общественное развитие. 2007. № 5. С. 114—119.
46. *Кашман С.Н.* Эффективность работы коммерческого банка и ее оценка в современных условиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2002. 19 с.
47. *Краснов А.Н.* Эффективность как фундаментальная экономическая категория // Экономика региона. 2007. № 18. С. 32—38.
48. *Лаврушин О.И.* Банки современной экономики: необходимость перемен // Банковское дело. 2013. № 4. С. 10—12.

49. *Лаврушин О.И.* Банковское дело : учебник / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.; под ред. О.И. Лаврушина ; 12-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2011. 768 с.
50. *Лаврушин О.И.* Оценка финансовой устойчивости кредитных организаций : учебник / О.И. Лаврушин ; под ред. О.И. Лаврушина, И.Д. Мамонова и др. ; 2-е изд., стер. М. : КНОРУС, 2016. 299 с.
51. *Ларионова И.В.* Риск-менеджмент в коммерческом банке : монография / И.В. Ларионова и др.; под ред. И.В. Ларионовой. М. : КНОРУС, 2014. 456 с.
52. *Ларионова И.В.* Эффективность деятельности банков с государственным участием: критерии, оценка и направления повышения : монография / И.В. Ларионова и др.; под ред. И.В. Ларионовой. М. : РУСАЙНС, 2015. 248 с.
53. *Ленькова И.Ю.* Повышение эффективности деятельности коммерческих банков на основе клиентоориентированного подхода : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 24 с.
54. *Лобанов А.А.* Энциклопедия финансового риск-менеджмента / В.Е. Барбунов, М.А. Рогов, Д.Ф. Щужин и др.; под ред. А.А. Лобанова, А.В. Чугунова. М. : ALT-invest, 2009. 619 с.
55. *Лопатников Л.И.* Экономико-математической словарь: Словарь современной экономической науки. М. : Дело, 2003. 520 с.
56. *Майорова Л.В.* Российская практика рейтингования надежности коммерческих банков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4. С. 98—107.
57. *Макконнелл К.Р.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. М. : ИНФРА-М, 2001. 974 с.
58. *Моисеев С.Р.* Эффективность российских банков: аналитический отчет ЦЭИ МФПА / С.Р. Моисеев, Ю.П. Буйнов // Экономические процессы. 2015. № 5. URL : http://research.mfpa.ru/general/upload/investigation/may_03.pdf
59. *Молчанов А.В.* Коммерческий банк в современной России теория и практика. М. : Финансы и статистика, 2000. 192 с.
60. *Неретина Е.А.* Современные концепции эффективности деятельности коммерческого банка / Е.А. Неретина, Е.В. Солдатова // Финансы и кредит. 2010. № 13. С. 14—22.
61. *Николаев М.В.* Теоретико-методологические проблемы формирования эффективных хозяйственных систем. Казань : Изд-во Казанск. ун-та, 2004. 323 с.
62. *Новожилов В.В.* Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. М. : Экономика, 1967. 376 с.

63. *Парусимова Н.И.* Роль коммерческих банков в инфраструктуре российского рынка капиталов / Н.И. Парусимова, В.А. Кононенко // Вестник Оренбургского государственного университета. 2003. № 7. С. 77—83.
64. *Пигу А.С.* Экономическая теория благосостояния. М. : Прогресс, 2015. 960 с.
65. *Питерс Т.* В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. М. : Прогресс, 1986. 424 с.
66. *Просвирина Е.Ю.* Корпоративные ценности и прибыль коммерческих банков: анализ взаимосвязи / Е.Ю. Просвирина, Н.Ю. Просвирина // Управленец. 2017. № 2. С. 36—46.
67. *Селявина Е.А.* Эффективность деятельности банков развития : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2015. 25 с.
68. *Ситников А.П.* Методы оценки эффективности инвестиций в социально экономические проекты // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 3. С. 89—90.
69. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М. : Издательство социально-экономической литературы, 1962. 680 с.
70. *Соколинская Н.Э.* Актуальные направления развития банковского дела : монография / Н.Э. Соколинская и др. ; под ред. Н.Э. Соколинской и И.Е. Шанер. М. : РУСАЙНС, 2016. 276 с.
71. *Степанов Д.В.* Value-Based Management и показатели стоимости // Корпоративный менеджмент. URL : http://www.cfin.ru/management/finance/value-based_management.shtml
72. *Сысоев Е.В.* Социально-экономические показатели деятельности учреждений культуры // Справочник руководителя учреждения культуры. 2005. № 4. С. 15—27.
73. *Тарелкина Т.* Управление по целям // Менеджмент сегодня. 2003. № 1. С. 14—20.
74. *Терентьева Т.В.* Деньги, кредит, банки, биржевое дело : учебное пособие ; под ред. Л.И. Александрова. М. : КНОРУС, 2006. 252 с.
75. *Трахтенберг И.А.* Денежное обращение и кредит при капитализме : монография. М. : Изд-во АН СССР, 1962. 780 с.
76. *Уильямсон О.И.* Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб. : Лениздат CEV Press, 1996. 702 с.
77. *Урсул А.Д.* Проблема эффективности в современной науке (методологические аспекты) / А.Д. Урсул, А. Жученко, О. Ю. Тарасов и др. ; под ред. А.Д. Урсул. Кишинев : Штиинца, 1985. 255 с.
78. *Халилова М.Х.* Институциональные аспекты реструктуризации банковской системы и ее специфика на региональном уровне : дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2002. 306 с.

79. *Ходжсон Дж.* Экономическая теория и институты: манифест современной институциональной экономической теории / Дж. Ходжсон. М. : Дело, 2003. 464 с.
80. *Чичуленков Д.А.* Особенности деловой практики этических банков и перспективы ее реализации в России // *Банковское дело*. 2016. № 8. С. 26—38.
81. *Шелаева Е.В.* Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в Российских компаниях // *Управление общественными и экономическими системами*. 2008. № 2. С. 14—19.
82. *Широкова Г.В.* Управление организационными изменениями в российских компаниях. М. : Издательство Высшей школы менеджмента, 2008. 480 с.

Издания на иностранном языке

1. *Aydin N.* Banking Efficiency in Developing Economy: Empirical Evidence from Turkey / N. Aydin, A. Yalama, M. Sayim // *Journal of Money, Investment and Banking*. 2009. 4. P. 12—17.
2. *Bauer P.W.* Consistency Conditions for Regulatory Analysis of Financial Institutions: A Comparison of Frontier Efficiency Methods / P.W. Bauer, A.N. Berger, G.D. Ferrier, D.B. Humphrey // *Journal of Economics and Business*. 1998. 2 (50). P. 85—114.
3. *Berger A.* Bank ownership and efficiency in China: What will happen in the world's largest nation? / A. Berger, I. Hasan, M. Zhou // *Journal of Banking & Finance*. 2009. 33. P. 113—130.
4. *Bernardez M.* Achieving Business Success by Developing Clients and Community: Lessons from Leading Companies, Emerging Economies and a Nine Year Case Study // *Performance Improvement Quarterly*. 2005. 3 (18). P. 37—55.
5. *Bernardez M.* Minding the Business of Business: Tools and Models to Design and Measure Wealth Creation // *Performance Improvement Quarterly*. 2009. 2 (22). P. 17—72.
6. *Birindelli G.* On the drivers of corporate social responsibility in banks: evidence from an ethical rating model / G. Birindelli, P. Ferretti, I. Marantonieta, A. Iannuzzi // *Journal of Management & Governance*. 2015. 2 (19). P. 303—340.
7. *Carvalho O.* Cost efficiency in the Latin American and Caribbean banking systems / O. Carvalho, A. Kasman // *J. Int. Financial Markets Inst. Money*. 2005. 15. P. 55—72.
8. *Coelli T.J.* An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / T.J. Coelli, D.S. Rao, C.J. O'Donnell, G.E. Battese. —Springer, 2005. 315 p.

9. *Connolly T.* Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach / T. Connolly, E. Conlon, S. Deutsch // *Academy of Management Review*. 1980. 5. P. 211–217.
10. *Cooper J.* Are China's Banks Heading for a Crisis? // *The Banker*. 2012. 4. P. 15–17.
11. *David B.* Banks' Responses to Deregulation: Profits, Technology, and Efficiency / B. David, P. Humphrey, B. Lawrence // *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing. 1997. 1 (29). P. 73–93.
12. *Diamond D.W.* Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity / D.W. Diamond, P.H. Dybvig // *The Journal of Political Economy*. 1983. 3 (91). P. 401–419.
13. *Dinesh D.* Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? / D. Dinesh, E. Palmer // *Management Decision*. 1998. 6 (36). P. 363–369.
14. *Dolan S.* Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century / S. Dolan, S. Garcia, B. Richley. Palgrave Macmillan, 2006. 256 p.
15. *Douglas W.* Financial Intermediation and Delegated Monitoring // *The Review of Economic Studies*. 1984. 3 (51). P. 393–414.
16. *Elyasiani E.* The Comparative Efficiency Performance of Small and Large US Commercial Banks in the Pre- and Post-Deregulation Eras / E. Elyasiani, S. Mehdiian // *Applied Economics*. 1995. 27. P. 1069–1079.
17. *Ephraim Y.* A system resource approach to organizational effectiveness / Y. Ephraim, E.S. Stanley // *American Sociological Review*. 1967. 6 (32). P. 891–903.
18. *Fiordelisi F.* The determinants of shareholder value in European banking / F. Fiordelisi, P. Molyneux // *Journal of Banking and Finance*. 2010. No. 34. P. 1189–1200.
19. *Fries S.* Cost Efficiency of Banks in Transition: Evidence from 289 Banks in 15 Post-Communist Countries/ S. Fries, A. Taci // *Journal of Banking and Finance*. 2005. No. 29. P. 55–81.
20. *Fungacova Z.* Like China, the Chinese Banking Sector is in a Class of Its Own / Z. Fungacova, I. Korhonen. BOFIT Discussion Paper DP, 2011. 125 p.
21. *George J.B.* A Transactions Cost Approach to the Theory of Financial Intermediation / J.B. George, Clifford W. Smith Jr. // *The Journal of Finance*. 1976. 2 (31). P. 215–231.
22. *Grifell-Tatje E.* Deregulation and productivity decline: The case of Spanish savings banks / E. Grifell-Tatje, C.A. Lovell // *European Economic Review*. 1996. 6 (40). P. 1281–1303.

23. *Herman R.* Multiple Constituencies and the Social Construction of Non-profit Organization Effectiveness / R. Herman, D. Renz // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1997. 26. P. 185–206.
24. *Hwang S.* Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. // *Social Science Computer Review*. 2008. 4 (26). P. 519–527.
25. *Ittner C.D.* Coming up short on nonfinancial performance measurement / C.D. Ittner, D.F. Larcker // *Harvard Business Review*. 2003. 11. P. 88–95.
26. *Jeidels O.* Das Verhältniss der deutschen Grossbanken zur Industrie mit besonderen Berücksichtigung der Eisenindustrie // München und Leipzig. 1913. 5. P. 15–21.
27. *John P.B.* Bank performance, efficiency and ownership in transition countries / P.B. John, Iftekhar Hasan, P. Wachtel // *Journal of Banking & Finance*. 2005. 1 (29). P. 31–53.
28. *Karas A.* Are private banks more efficient than public banks? Evidence from Russia / A. Karas, K. Schoors, L. Weill // *Economics of Transition*. 2010. 1 (18). P. 209–244.
29. *Lauzel P.* Des Ratios au tableau de bord / P. Lauzel, A. Cibert. *Enterprise Moderne D'Editions*, 1959. 200 p.
30. *Leland H.* Information asymmetries, financial structure, and financial intermediation / H. Leland, E. Hayne, David H. Pyle // *Journal of Finance*. 1997. 32. P. 371–387.
31. *Maigan I.* Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France / I. Maigan, O.C. Ferrell // *Journal of Business Ethics*. 2000. 3 (23). P. 283–297.
32. *Molyneux Y.* Efficiency in European banking / Y. Molyneux, E. Altunbas, H. Gardener. Chichester Wiley, 1996 345 p.
33. *Neely A.* Does the balanced scorecard work? An empirical investigation / A. Neely, M. Kennerley, V. Martinez // *Performance Measurement and Management*. 2004. 14. P. 763–770.
34. *Nicolas J.F.* CSR as a tool to fight against poverty: the case of Mauritius // *Social Responsibility Journal*. 2009. 1 (5). P. 19–33.
35. *Nigmatov A.* Bank Performance and Efficiency in Uzbekistan // *Eurasian Journal of Business and Economics*. 2010. 5 (3). P. 1–25.
36. *Odiome G.S.* Management by Objectives; a System of Managerial Leadership. New York: Pitman Pub., 1965 201 p.
37. *Price J.* The Study of Organizational Effectiveness // *Sociological Quarterly*. 1972. 13. P. 3–15.
38. *Riesser J.* Die deutschen Grossbanken und ihre Konzentration. Jena G. Fischer, 1912. 206 p.
39. *Rossi P.H.* Measuring Social Judgments. The Factorial Survey Approach / P.H. Rossi, S.L. Nock // Beverly Hills. 1982. 4. P. 15–67.

40. *Scholten B.* Corporate social responsibility in the international banking industry / B. Scholten // *Journal of Business Ethics*. 2009. 2 (86). P. 159–175.
41. *Staub B.R.* Evolution of Bank Efficiency in Brazil: A DEA Approach / B.R. Staub, G. Souza, M.T. Benjamin. Banco Central do Brasil, 2009. 115 p.
42. *Torsten W.* Bank efficiency amid foreign entry: Evidence from the Central American Region. International Monetary Fund, 2010. 25 p.
43. *Van J.D.* Death to MBO // *Training & Development*. 1995. 3 (49). P. 2–5.
44. *Wallander L.* 25 Years of Factorial Surveys in Sociology: A Review // *Social Science Research*. 2009. 38. P. 505–520.
45. *Wilkin J.* New Regional Roles for Agriculture: Discussion // *European Review of Agricultural Economics*, Foundation for the European Review of Agricultural Economics. 1997. 3 (24). P. 547–548.
46. *Yiwei F.* Bank efficiency in transition economies: recent evidence from South-Eastern Europe / F. Yiwei, H. Iftekhhar, M. Katherin // *Bank of Finland Research discussion papers*. 2011. 1. P. 5–9.
47. *Zaim O.* The effect of financial liberalization on the efficiency of Turkish commercial banks // *Applied Financial Economics*. 1995. 5. P. 257–264.
48. *Zuzana F.* Is bank competition detrimental to efficiency? Evidence from China / F. Zuzana, P. Pierre, W. Laurent // *BOFIT discussion papers*. 2012. 31. P. 12–17.

Интернет-сайты

1. Большая советская энциклопедия. URL : <http://bse.uaio.ru/BSE/bse30.htm>
2. Большой словарь русского языка. URL: <http://www.dict.t-mm.ru/>
3. Большой энциклопедический словарь. URL : <https://gufo.me/dict/bes>
4. Материалы научно-практической конференции «Маркетинг и эффективность банковского бизнеса». СПб., 2014. URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=21370963>
5. Официальный сайт Центрального Банка России — <http://www.cbr.ru>
6. Официальный сайт информационного агентства РБК — <http://www.rbc.ru>
7. Официальный сайт Ассоциации Российских Банков — <https://arb.ru>
8. Официальный сайт информационного портала Банка.ру — <http://www.banki.ru>
9. Официальный сайт рейтингового агентства «Репутация» — <http://rareputation.ru>

10. Официальный сайт русскоязычной базы социальных результатов и показателей — <http://socialvalue.ru>
11. Официальный сайт Big social capital — <http://www.bigsocietycapital.com>
12. Официальный портал Руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI — <https://www.globalreporting.org>
13. Официальный сайт ПАО «РОСБАНК» — <https://www.rosbank.ru>
14. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» — <http://www.sberbank.ru>
15. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 // СПС «КонсультантПлюс»
16. The Collevocchio Declaration. URL : http://www.banktrack.org/download/collevocchio_declaration_2/0_030401_collevocchio_declaration.pdf

Приложения

Приложение А

Анализ внешних факторов влияния на ПАО «Сбербанк» и мер по минимизации их негативного воздействия

Таблица А.1

Факторы внешнего влияния на ПАО «Сбербанк»
и меры по минимизации их негативного воздействия
Группировка и анализ

Факторы	Возможное влияние факторов на ПАО «Сбербанк»	Меры минимизации негативного воздействия факторов
Ухудшение состояния глобальной экономики и геополитические риски	<ul style="list-style-type: none">Результат показателей группы базового подхода может отличаться от стратегических плановых значений	<ul style="list-style-type: none">Актуализация прогнозов развития экономики и банковских рынков и триггеров перехода между сценариями;Уточнение инициатив по устранению расхождений между текущей ситуацией и целями СтратегииКорректировка целевых значений показателей базового подхода с учетом текущей ситуации и актуального сценария
Снижение качества активов на банковских рынках	<ul style="list-style-type: none">Снижение показателей рентабельности,Сокращение доходов,Рост доли проблемных активов Группы	<ul style="list-style-type: none">Пересмотр графика реализации ряда инициатив с учетом необходимости решения в кризисный период наиболее актуальных задач по обеспечению деятельности банка, а именно: риск-менеджмент, работа с проблемными активами, развитие Big Data

Факторы	Возможное влияние факторов на ПАО «Сбербанк»	Меры минимизации негативного воздействия факторов
Усиление конкуренции со стороны компаний небанковской сферы	<ul style="list-style-type: none"> • Существенный переток клиентов в цифровые каналы и снижение удовлетворенности клиентов традиционного банкинга; • Отток клиентов в другие компании; • Сокращение доходов 	<ul style="list-style-type: none"> • Построение экосистемы и маркетплейсов Сбербанка: ИТ-платформа для агрегирования предложений партнеров и предоставления собственных нефинансовых услуг для максимизации охвата клиентских потребностей; • Обеспечение технологического прорыва за счет перехода в цифровые каналы, создания лучшего предложения для клиента на основе передовых технологий, в том числе персонализация всех продуктовых предложений на основе Big Data; • Сокращение сроков вывода новых продуктов на рынок (time-to-market) за счет внедрения Agile-подходов к управлению изменениями

Источник: составлено авторами по данным [164].

Приложение Б

Результаты контент-анализа: учет и декларирование социальных эффектов в практике российских банков

Таблица Б.1

Учет и подходы к декларированию социальных эффектов
в практике российских банков (по данным контент-анализа)

Фокус	Инициатива	Детализация активностей
1. Взаимодействие с обществом	1.1. Защита детей, поддержка социально уязвимых/ нуждающихся группы населения	<ul style="list-style-type: none"> Поддержка сиротских домов и школ-интернатов (ремонт и оснащение детских домов), Социализация детей, выросших в детских домах, их профессиональная подготовка, Пополнение фондов целевого капитала социальных учреждений
	1.2. Улучшение социально-экономического условия	<ul style="list-style-type: none"> Повышение финансовой грамотности населения, Обеспечение занятости за счет создания рабочих мест; Развитие социальной инфраструктуры
	1.3. Поддержка образования и науки	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечение материально-технической базы образовательных учреждений, ремонт и оснащение лабораторий, Участие в организации проведения форумов, конференций, симпозиумов, Русификация образовательных материалов
	1.4. Содействие здоровому образу жизни	<ul style="list-style-type: none"> Участие в организации и проведении спортивных мероприятий, Оснащение и поддержка эксплуатации спортивных объектов
	1.5. Поддержка культурного и духовного развития	<ul style="list-style-type: none"> Участие в организации и проведении национальных мероприятий, Спонсорская помощь театрам, музеям, библиотекам, а также участие в проведении выставок и фестивалей, публикации книг и производству фильмов
2. Взаимоотношения с сотрудниками	2.1. Создание благоприятной корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> Создание атмосферы открытого взаимодействия (корпоративные журналы и порталы, встречи с руководством), Проведение корпоративных мероприятий
	2.2. Профессиональный развитие сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> Развитие системы обучения сотрудников, Совершенствование системы мотивации и оплаты труда сотрудников, Создание прозрачного подхода к оценке эффективности персонала, Посещение инициатив сотрудников
	2.3. Забота о благосостоянии сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> Корпоративные льготы, обеспечение здоровья и безопасности сотрудников

Фокус	Инициатива	Детализация активностей
3. Взаимоотношения с клиентами	2.4. Защита интересов и обеспечение равенства сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Управление потенциалом сотрудников, • Балансировка гендерного состава штата на всех уровнях
	3.1. Повышение качества обслуживания и уровня доступности банковских услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Создание множественных комфортных каналов обслуживания, • Обеспечение равного доступа к банковским услугам всех граждан, включая жителей сельской местности, • Защита персональных данных и обеспечение безопасности транзакций
	3.2. Создание банковских продуктов для всех сегментов клиентов с учетом их индивидуальных особенностей	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение продуктов и услуг для малого бизнеса, • Разработка и внедрение продуктов и услуг для пожилых людей, • Разработка и внедрение продуктов и услуг для молодежи, • Разработка и внедрение продуктов и услуг для молодых семей
	3.3. Контроль уровня удовлетворенности клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Получение и обработка обратной связи в отношении уровня удовлетворенности клиентов, • Обработка и учет в последующей работе жалоб клиентов
4. Экологическое направление	4.1. Бережное потребление ресурсов (уровень банка)	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация потребления ресурсов, • Ответственное обращение с отходами
	4.2. Поддержка экологических проектов и инициатив (национальный уровень)	<ul style="list-style-type: none"> • Защита заповедных территорий, • Озеленение, • Пропаганда охраны окружающей среды, • Поддержка экологических инициатив
5. Взаимодействие с правительством	5.1. Выполнение государственных задач	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление целей, установленных Правительством РФ, их сопоставление с задачами банка, • Работа в рамках государственных проектов
	5.2. Партнерство и сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> • Объединение усилий бизнеса и Правительства РФ в целях обеспечения экономического развития страны

Источник: составлено авторами по данным [88].

Приложение В

Перспективы в рамках традиционной
Системы сбалансированных показателей BSC

Таблица В.1

Основные перспективы в рамках традиционной ССП BSC

Направление	Перспектива	Характеристика	Фокус управления	Влияние
Финансовое направление	Получение стабильно растущей прибыли: «как видит банк акционеры»	Включает традиционные финансовые показатели, выражает заинтересованность собственников в получении информации о финансовой отдаче на вложенные средства	<ul style="list-style-type: none"> Рост доходов, Долгосрочная стоимость для акционеров 	Формирование общей стоимости
Потребительское направление	Улучшение понимания каждого клиента: «как видит банк клиенты»	Описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания в данном блоке показателей выступают: <ul style="list-style-type: none"> способность банка к удовлетворению клиентов, способность банка к удержанию клиента, способность банка к приобретению нового клиента, совокупный объем рынка, рыночная доля в каждом отдельном целевом сегменте 	<ul style="list-style-type: none"> Характеристики товаров/услуг, Взаимоотношения с клиентами, Имидж 	Создание стоимости за счет предложения потребительской ценности клиентам
Направление внутренних процессов	Оптимизация внутренних процессов: «чем банк выделяется среди конкурентов»	Характеризует внутренние процессы банка: <ul style="list-style-type: none"> инновационные процессы, процессы разработки новых продуктов и усовершенствования уже существующих, процессы взаимодействия между подразделениями банка 	<ul style="list-style-type: none"> Управление операциями, инновациями, регулирующими и социальными процессами 	Процессы создания стоимости
Направление обучения и роста	Повышение профессионального уровня сотрудников: «что банк делает для того, чтобы раскрыть и реализовать потенциал сотрудников»	Позволяет описать способность банка к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы: <ul style="list-style-type: none"> люди с их способностями, навыками и мотивацией, информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени, организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками 	<ul style="list-style-type: none"> Человеческий капитал, Информационный капитал, Инновационный потенциал 	Создание стоимости на уровне отдельных сотрудников

Стратегическая карта Байкальского банка в рамках реализации концепции ССП

Таблица Г.1

Верхнеуровневые стратегическая карта Байкальского банка в рамках реализации концепции ССП

Результаты	Рост эффективности использования ресурсов и бизнес-процессов	Рост прибыли и опережающий рост бизнеса относительно конкурентов	Реализация задач местных сообществ и государства в целом			
	Результативность и издержки	Бизнес-результаты и масштаб деятельности	Социальные эффекты			
Клиенты	Высокое качество клиентского сервиса и индивидуальный подход; <ul style="list-style-type: none"> Сегментный подход и широкое продуктивное предложение; Гибкость и надежность взаимодействия 	Высокое качество клиентского сервиса и продуктового ряда: <ul style="list-style-type: none"> Востребованный продуктовый ряд; Комфортное обслуживание для всех клиентов, с учетом обеспечения равного доступа к банковским продуктам и услугам 	Активное присутствие в регионе: <ul style="list-style-type: none"> Участие в государственных программах и благотворительной деятельности; Присутствие во всех регионах, комфортное обслуживание всех социальных групп 			
	Корпоративные клиенты	Розничные клиенты	Общество и власть			
Процессы	Гибкая адаптация продуктов и услуг для всех сегментов клиентов	Постоянное совершенствование процессов и качества сервиса	Единые форматы обслуживания и адекватный масштаб сети	Адекватный GR (Government Relations — взаимоотношения с государственными структурами)	Активное продвижение нового имиджа, формирование предпочтений клиентов	Безупречная система сервиса и постпродажного обслуживания
	Инновационные продукты, услуги, решения	Бизнес-процессы	Сеть и каналы	Отношения с внешней средой	Продвижение и активность на рынке	Отношения с клиентами
Потенциал	Полнофункциональная IT среда для бизнеса, адекватные потребностям бизнеса: <ul style="list-style-type: none"> CRM-система [Customer Relationship Management — управление взаимоотношениями с клиентами]; MIS [Management Information System — Информационная система управления] 	Постоянное развитие знаний, навыков и компетенций сотрудников: <ul style="list-style-type: none"> Поддержка баз знаний и ВИС (внутренние нормативные документы); Развитый Корпоративный университет 	Мотивированные, вовлеченные сотрудники и команда менеджеров: <ul style="list-style-type: none"> Сильная корпоративная культура 	Модель управления, ориентированная на развитие бизнеса: <ul style="list-style-type: none"> Согласованные роли участников процессов; Четкие и понятные KPI участников всей вертикали банка 		
	Информационный капитал	Интеллектуальный капитал	Человеческий капитал	Организационный капитал		

Источник: составлено авторами по данным [164].

Практики рейтингования и информационное обеспечение оценки эффективности банковской деятельности

Сегодня недостаточно рассчитать значение отдельных показателей деятельности банка и дать их интерпретацию, поскольку регулятор в лице Центрального банка РФ, контрагенты и в первую очередь сам банк заинтересованы в получении более глубокой, детальной информации, которая в то же время будет увязана в единый оценочный показатель или их группу. Многогранность и сложность подобной задачи делает ее трудновыполнимой, однако решение должно быть найдено, и сделать это возможно через уточнение количественных характеристик банковской деятельности во взаимосвязи с качественными показателями. Это даст возможность оценить эффективность банка не только как хозяйствующего субъекта, но и как специфического общественного института.

Анализ существующей методической базы позволяет говорить об отсутствии на данный момент единой основополагающей и общепринятой концепции. К тому же большинство методик оценки финансовой устойчивости сегодня приравниваются к методикам оценки эффективности, что является спорным вопросом¹. Эта проблема проистекает из неясности самого термина «эффективность» и «эффективность банковской деятельности» в частности, что усложняет задачу.

Учеными-экономистами, исследовавшими проблематику данного вопроса, не раз делались попытки поиска обобщающего критерия оценки эффективности банковской деятельности. Так, в своих работах О.В. Ефимова и М.В. Мельник, Ю.С. Маслечников, а также Дж. Синки для целей оценки эффективности деятельности в качестве обобщающего показателя предлагают использовать рентабельности собственного капитала, «который является функцией трех основных показателей, характеризующих доходность операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации»². Г. Щербанов в качестве такого показателя определяет размер прибыли организации.

Проанализировав различные подходы к оценке эффективности банковской деятельности, можно заключить, что зачастую они сводятся к традиционным показателям, таким как рентабельность капитала, рентабельность

¹ Ленькова И.Ю. Повышение эффективности деятельности коммерческих банков на основе клиентоориентированного подхода : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. С. 45.

² Там же. С. 46.

активов, процентная и непроцентная маржа банка. Однако подобные умозаключения не кажутся вполне убедительными. Безусловно, перечисленные показатели требуют к себе повышенного внимания со стороны руководства банка, и их возрастающая динамика оценивается положительно, тем не менее воспринимать их как некую интегрированную группу показателей эффективности не представляется возможным.

Очевидно, что в современных условиях наиболее целесообразным является использование комбинированного подхода, который объединит в себе современный подход к оценке эффективности, акцентирующий внимание на стоимости банка, с традиционными показателями, позволяющими говорить о результатах банковской деятельности в разрезе рентабельности, маржи и т.д. Немаловажным аспектом данной задачи является учет риска. Таким образом, необходима увязка отдельных значимых показателей в некую общую совокупность, группу, что позволит говорить об эффективности банковской деятельности в свете общего видения результатов.

Идея комплексного подхода к оценке результатов деятельности, конечно, не нова. Своими корнями она уходит к концепции управления по целям (Management by Objectives, MBO), основоположником которой является Питер Друкер. В своих работах он подчеркивал необходимость использования набора показателей для управления бизнесом. Так, еще в 1954 г. П. Друкер, излагая свою теорию управления по целям, образно сравнивает целевые показатели в ключевых областях бизнеса с приборной панелью, необходимой для пилота. В 1996 году создатели сбалансированной системы показателей (ССП)/Balanced Scorecard (BSC) Роберт Каплан, профессор Гарвардской школы экономики, и Дэвид Нортон, директор Института Нолана Нортана (научного подразделения KPMG), в своем бестселлере буквально повторяют эту мысль: «Руководство современной сложной организацией в условиях жесткой конкуренции сходно управлению реактивным самолетом... Для достижения выдающихся результатов менеджеры, подобно пилотам, должны иметь все необходимые датчики, обеспечивающие их разнообразными показателями о «состоянии окружающей среды» и «ходе выполнения полета»¹.

Однако этих «датчиков» не должно быть с избытком. Конечно, теоретически можно детализировать до тех пор, пока количество показателей не станет исчерпывающим, что само по себе неразумно, поскольку это усложняет процесс анализа значений и их интерпретации, а также создает большое количество лишней бумажной работы и, как следствие, irrelevantной информации на бумажных носителях. К вопросу выбора критериев оценки достигнутых результатов необходимо подходить разумно и с чувством меры.

¹ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с. С. 6.

В зарубежной практике широко распространено применение системы ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators — KPI). Данная система также неразрывно связана с техникой управления по целям. Она позволяет оценить эффективность выполняемых действий как в масштабах всего предприятия, так и в разрезе отдельных бизнес-единиц. В рамках системы KPI должны соблюдаться следующие условия:

- цель, общая для всей компании, должна быть четко определена и разбита на цели каждого подразделения;
- каждый показатель должен иметь смысл и быть реально достижимым;
- показатель находится в сфере ответственности конкретных сотрудников.

Нетрудно заметить, что алгоритм налаживания механизма использования системы показателей внутри отдельного банка отправной точкой имеет определение и формулировку генеральной цели компании. Следуя логике, на втором этапе осуществляется ее многоуровневая декомпозиция до целей структурных подразделений. После того как установлены целевые ориентиры деятельности на разных уровнях организации, у руководства банка появляется возможность приступить к выбору ключевых показателей эффективности (KPI), поскольку, как уже было отмечено выше, именно с их помощью будет впоследствии осуществляться анализ результатов с точки зрения достижения целей. Для проведения подобного анализа необходимо иметь критериальные значения KPI, определение которых представляет собой очередную ступень. Прописывая совокупность показателей и диапазон их значений, необходимо учитывать их взаимосвязь и взаимозависимость. Поэтому следующим этапом становится балансировка значений KPI. В таком виде совокупность показателей начинает приобретать вид сбалансированной системы показателей. Заключительным этапом формирования механизма использования системы показателей является установление зон ответственности менеджеров, введение процедур контроля достижения целей и процедур корректировки целей и критериальных значений KPI.

При этом система сбалансированных показателей имеет ряд отличительных особенностей, которые являются ее достоинствами:

- 1) ключевые показатели деятельности банка группируются по различным направлениям, при этом все они согласованы и не противоречат друг другу;
- 2) количественные характеристики дополнены нефинансовыми показателями и качественными индикаторами;
- 3) интересы руководства перемещены из сферы традиционного управления, сосредоточенного на финансовых показателях, в область адекватного стратегического развития;

Обладая указанными характеристиками, ССП отвечает современным представлениям о стратегическом управлении, поскольку она не только соответствует многообразию задач и направлений деятельности банка и сохраняет четкую структуру и причинно-следственную определенность показателей, но и благодаря своей гибкости позволяет быстро реагировать на изменение конкурентной ситуации и рыночной конъюнктуры.

Основной целью сбалансированной системы показателей (ССП)/ Balanced Scorecard (BSC) является перевод миссии компании в конкретные, достижимые и измеримые цели, задачи и показатели¹. Таким образом, ССП можно обозначить как инструмент стратегического управления организацией, основанный на измерении и контроле результатов достижения стратегических целей компании при помощи набора оптимально подобранных показателей (KPI), отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Необходимыми элементами BSC являются перспективы (компоненты декомпозиции стратегии), стратегические цели, измеримые показатели, целевые значения, причинно-следственные связи типа «если, то» и стратегические инициативы.

Она возникла в ответ на вызовы современности как осознание того, что в современном мире одних только финансовых ориентиров уже недостаточно. Существенным стимулом к ее созданию также послужило усиление конкуренции и необходимость борьбы за клиентов, чем и объясняется выделение блока «клиенты». Вообще в сбалансированной концепции BSC делает учет четырех сферы интересов компании, названных авторами перспективами:

- 1) традиционные финансовые показатели и факторы (Financial);
- 2) успешность работы с клиентами (Customer);
- 3) оптимальность внутренних бизнес-процессов (Internal Process);
- 4) общая компетентность персонала компании в своей области (Learning & Growth/Employees).

Однако по мере необходимости данный перечень может быть расширен и дополнен теми аспектами, которые руководство сочтет значимыми с точки зрения стратегии и в силу существенного влияния их эффекта на общий результат деятельности. Таким образом, смысл BSC-техники выражается в том, чтобы отразить миссию, общую стратегию и генеральную цель организации через систему четко сформулированных целей и задач блоков и подразделений, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в разрезе четырех основных проекций: финансов, клиентов,

¹ Корчагина Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. 2009. № 4 (32). URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2854>

внутренних бизнес-процессов, обучения и роста персонала. Это дает возможность связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами¹. Результатом работы, направленной на внедрение системы сбалансированных показателей внутри банка, является стратегическая карта (или карта задач, карта контрольных показателей), которая уникальна для каждой организации, поскольку BSC-модель не содержит конкретный перечень показателей, а лишь дает основное направление их поиска и выделения в контексте структурного подхода, основным принципом которого является сбалансированность.

Следует отметить, что максимальный эффект от использования BSC, позволяющий банку обеспечить стабильное и устойчивое развитие, достигается только в случае охвата всех вышеуказанных составляющих. Причиной тому служит эффект взаимодействия или так называемый синергетический эффект.

Тем не менее система Нортона и Коупланда имеет ряд недостатков:

- 1) отсутствует механизм принятия решений по отбору альтернативных вариантов, а также определения степени влияния показателей на показатели более высокого уровня;
- 2) при разработке долгосрочных показателей в ССП отсутствует оценка неопределенности и рисков;
- 3) показатели, носящие оценочный характер, в ССП должны быть измерены с помощью четких показателей².

Указанные недостатки могут быть устранены вследствие интеграции концепции ССП с другими управленческими моделями, а также при помощи применения математического аппарата.

Система сбалансированных показателей уже доказала свою эффективность во всем мире. Так, согласно проведенным исследованиям, посвященным оценке роста прибыли зарубежных компаний, использующих ССП, по сравнению с конкурентами, 80% компаний, использующих ССП, демонстрируют темп роста прибыли больше средних темпов роста прибыли в отрасли. Однако, несмотря на желание большого числа российских компаний использовать ССП, сегодня не так много реально осуществленных проектов, в которых можно отметить положительный эффект от внедрения³. Аналогичный показатель в России, характеризующий количество компаний, которые при использовании ССП демонстрируют темп роста прибыли больше

¹ Ивлев В., Лолова Т. Система сбалансированных показателей как средство управления банком // Банки и технологии. 2001. № 6. С. 14.

² Шелаева Е.В. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в Российских компаниях // Управление общественными и экономическими системами. 2008. № 2. URL : <http://umc.gu-unpk.ru/umc/archiv/2008/2/shelaeva.pdf>

³ Там же.

средних темпов роста прибыли в отрасли, находится на уровне 57%¹. Примечательным также является следующий факт: в России наибольший интерес к ССП проявляют производители потребительских товаров, тогда как за рубежом освоением ССП занимаются в основном банки и компании финансовой отрасли².

Трудности, связанные с применением методики СПП в России, вполне закономерны, поскольку любая модель или технология, разработанная за рубежом, требует определенной адаптации для эффективного использования в условиях российских реалий в силу исторических и национальных особенностей ведения бизнеса, по причине разницы в корпоративной культуре.

Концепция BSC возникла как необходимость учета удовлетворенности клиентов, поскольку на момент создания концепции BSC рынок США был насыщен, характеризовался незначительными темпами роста, а конкуренты работали в схожих условиях. В подобной ситуации повышение эффективности управления за счет использования сбалансированной системы показателей способно стать дополнительным конкурентным преимуществом. Российский же рынок сегодня имеет несколько другие характеристики и, соответственно, другие ключи к успеху, которые подчас носят не экономический характер, а связаны, например, с наличием или отсутствием административных ресурсов.

Другим препятствием на пути к эффективному использованию концепции ССП в российских банках является то, что по эволюционной лестнице подходов к оценке эффективности деятельности отечественные кредитные организации в большинстве своем находятся не так высоко. Основная часть банков все еще оценивает эффективность своей деятельности при помощи показателей, более характерных для традиционного периода (выручка, прибыль, рентабельность). В то же время в концепцию ССП в ее классическом виде заложена идея управления и максимизации стоимости для акционеров и фактического роста стоимости бизнеса в целом.

Дополнительной преградой к внедрению ССП в российских банках является то, что только на подготовительном этапе должна быть собрана информация об основных бизнес-процессах, системе разграничения полномочий и зонах ответственности, механизме координации подразделений, должна быть произведена оценка внешней среды для формирования четкого понимания о месте организации на рынке, ее сильные и слабые стороны, перспективы и сдерживающие факторы, необходимо обеспечить руководителям

¹ Широкова Г.В. Управление организационными изменениями в российских компаниях М. : Издательство Высшей школы менеджмента. 2008. С. 43.

² Карпачева Е.В. Указ. соч.

посещение тренингов и семинаров, посвященных разъяснению концепции ССП, и позаботиться о том, чтобы все сотрудники банка были должным образом проинформированы об идее новшества (распространено мнение, что именно мобилизация работников зачастую становится одним из самых трудных препятствий для начала стратегического преобразования). И лишь после всех этих действий возможно приступить вплотную к разработке целевого ориентирования по основным перспективам и созданию системы КРІ. Очевидно, что все эти процедуры требуют серьезных капиталовложений, которые может себе позволить далеко не каждый отечественный банк.

Немаловажно, что модель ССП работает только при условии гарантии полных и достоверных данных, что не всегда легко достижимо в условиях современной бизнес-культуры. Все это нередко приводит к тому, что экономические выгоды от внедрения ССП в организации не покрывают затраты, связанные с внедрением.

Принимая во внимание также один из объективных недостатков самой концепции ССП, которая не учитывает всех заинтересованных лиц — органы власти, налоговые органы, общество, — можно сказать, что сегодня в России для решения перевести банк на рельсы ССП необходимо в первую очередь ответить на вопрос, какова цель данного решения.

Понятие «эффективность банковской деятельности» на текущий момент не является понятием устоявшимся. Однако от качества ее оценки зависит благополучие не только самого банка, но и общества в целом. Усложняет задачу то, что в силу размытости самого термина «эффективность», при ее измерении не до конца понятно, что именно измерять. В связи с чем зачастую происходит отождествление методов оценки финансовой устойчивости с методами оценки эффективности деятельности банков.

Специфика поставленной задачи заключается в том, что, во-первых, возникает необходимость всестороннего анализа деятельности, при этом многим факторам с трудом можно дать количественное выражение, а во-вторых, требуется взаимосвязка показателей прошлого и текущего периодов с переходом на оценку будущего состояния банка.

Среди основных методик, используемых для решения поставленной задачи, можно выделить следующие:

- 1) рейтинговая система;
- 2) коэффициентный анализ;
- 3) финансовый анализ, анализ системы показателей;
- 4) параметрический и непараметрический подходы.

Рейтинговая система представляет собой одну из наиболее часто используемых на практике методик. Результатом оценки в данном случае является рейтинг или рейтинговая оценка, которая дает информацию не только о надежности, устойчивости и эффективности работы кредитной

организации, но и присваивает ему определенное место во всей совокупности банков банковской системы. Таким образом, рейтинговая методика — это система оценки банковской деятельности, основанная на данных баланса банка, финансовых показателях работы, оценке значимости, масштабности и важности объекта для всей экономической системы, которая выражается в виде единой сводной оценки (числового показателя или номера места, характеризующего его роль в банковской системе). Следовательно, рейтинговая оценка банковской деятельности может представлять интерес как для внутренних, так и для внешних пользователей (органов банковского надзора, инвесторов). В Базель II особое внимание уделяется рейтингам, их моделям, внутренним системам рейтингов¹.

Рейтинговая методика отличается от традиционной аналитической в первую очередь полнотой рассматриваемых вопросов, поскольку она стремится ко всестороннему анализу работы банка и его объективному соотношению с определенной результирующей группой, в то время как во главе аналитической методики стоит нацеленность на выявление финансового положения банка и факторов, его обуславливающих, а также идентификация возможных точек роста, составление прогноза на будущее, заблаговременное предвидение трудностей и разработка способов их устранения.

Рейтинговые системы можно условно разделить на группы по критерию удаленности субъекта проверки от исследуемого объекта на дистанционные и исследование на местах (инсайдерские), а также в зависимости от используемого подхода на экспертный и бухгалтерский. Рейтингование при помощи экспертного подхода осуществляется в три этапа: формальный, математический, экспертный. Он содержит в себе большую долю субъективизма, поскольку все показатели, полученные на первом и втором этапе, интерпретируются через призму индивидуального видения эксперта на третьем. Как следствие, точность и качество полученных результатов во многом определяется компетентностью эксперта, проводящего анализ².

Бухгалтерский подход подразумевает использование исключительно формализованной схемы расчетов коэффициентов, общий рейтинг по банку выводится обычно путем суммирования рассчитанных показателей, каждому из которых соответствует определенный вес. Бухгалтерский подход является жестко формализованным, и в силу того, что далеко не всю информацию об оцениваемом банке можно выразить с помощью цифр, имеет ограниченный характер.

¹ Карминский А.М., Трофимова Е.В. Роль рейтингов в развитии бизнес-процессов российских банков // Вестник МГИМО. 2011. № 4. С. 13.

² Майорова Л.В. Российская практика рейтингования надежности коммерческих банков // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4. URL : http://www.mgimo.ru/files2/2013_05/up93/file_2646726f80dca962c329205d7603d1177.pdf

В мировой практике распространено рейтингование, осуществляемое следующими субъектами: центральными банками, государственными органами надзора за работой банков, рейтинговыми агентствами¹. Очевидно, что методики составления банковских рейтингов в каждом указанном случае имеют свои особенности. Рассмотрим их подробнее.

Наиболее известной рейтинговой системой оценки банковской деятельности является система CAMEL (впоследствии преобразованная в CAMELS), которая начиная с 1978 г. выполняет роль официальной методики трех ведомств США — Федеральной резервной системы, Министерства финансов и Корпорации по страхованию депозитов. Оценка устойчивости и надежности банков в рамках методики CAMELS осуществляется в разрезе 6 основных компонентов:

- (C) — достаточность капитала (Capital adequacy);
- (A) — качество активов (Asset quality);
- (M) — качество управления (Management);
- (E) — доходность (Earnings);
- (L) — ликвидность (Liquidity);
- (S) — чувствительность к риску (Sensitivity to risk). Данный блок был добавлен в 1997 г.

Методика предполагает получение итоговой оценки в два этапа.

На первом этапе каждая составляющая дробится на более мелкие элементы, затем при помощи определенных коэффициентов и показателей оценивается экспертами по пятибалльной шкале:

- 1 — высший (Strong);
- 2 — удовлетворительный (Satisfactory);
- 3 — посредственный (Fair);
- 4 — критический (Marginal);
- 5 — неудовлетворительный (Unsatisfactory).

Второй этап предполагает выведение итогового показателя рейтинга банка путем суммирования баллов по основным компонентам. При этом сводная оценка банка не является простым средним арифметическим значением частных оценок, при ее выведении некоторым компонентам может быть придан больший вес по сравнению с другими².

Итоговая классификация по методике CAMELS относит банк к одной из указанных выше классификационных групп, которые, помимо общей характеристики банка и его финансового положения, содержат также рекомендации в отношении степени необходимого вмешательства регулирующих

¹ Там же.

² Лаврушин О.И., Мамонтова И.Д. Оценка финансовой устойчивости кредитных организаций. М.: ЮНО-РУС, 2011. С. 91.

органов: от высшей в случае отсутствия необходимости вмешательства органов надзора и полной устойчивости к внешним потрясениям до неудовлетворительной при существующей вероятности банкротства в ближайшее время.

Таким образом, методика CAMELS позволяет получить довольно обширную и достоверную картину финансового состояния кредитной организации. Тем не менее данная методика содержит в себе существенные недостатки:

- не указывается формализации, т.е. как именно эксперт, имея представление о значениях коэффициентов и показателей, должен выставить балльные оценки основным компонентам¹, это накладывает отпечаток субъективизма на итоговую оценку в рамках данной методики, делая зависимым ее качество от профессионализма проверяющих;
- некоторые компоненты (качество управления), а также отдельные показатели, характеризующие компоненты, имеют нечисловую природу, поэтому их и обработка (суммирование), будто они обычные числа, без учета их квазичисловой сущности, представляется спорной.

Методика CAMELS является актуальной уже долгие годы, что объясняется ее многочисленными достоинствами, среди которых выделяют:

- четкое структурирование процесса оценки, логичность последовательности действий, точное описание классификационных групп;
- ясность и существенность основных элементов системы, изучаемых во взаимосвязи на основании широкой базы данных (за 2—3 года);
- акцент на выявление качественных факторов, сочетание формализованной и неформализованной оценки;
- комплексное использование различных методов оценки состояния отдельных показателей, отдельных составляющих и в целом финансовой устойчивости на основе проведения структурного, факторного и динамического анализа, сравнительного анализа по отношению к родственным банкам².

Перечисленные сильные стороны системы CAMELS выделяют ее из общего числа методик оценки эффективности банковской деятельности, делая ее довольно популярной. Сегодня она используется не только рейтинговым агентством Thomson Financial BankWatch, ее основные принципы также взяты за основу в системах надзорных органов многих стран, включая Россию.

¹ Хворостовский Д.В. Оценка устойчивости иб и методика CAMELS реальности и перспективы // Финансы и кредит. 2011. № 15 (447). С. 35.

² Лаврушин О.И., Мамочова И.Д. Оценка финансовой устойчивости кредитных организаций. С. 77—78.

В российском банковском законодательстве содержатся такие термины, как «стабильность банковской системы» (Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», ст. 56), «устойчивость кредитных организаций» (там же, ст. 62), «финансовая надежность кредитной организации» (Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», ст. 24). Однако, к сожалению, в правовые акты не было введено понятие «эффективность».

Формированием рейтингов, предназначенных для использования внешними пользователями, занимаются специализированные участники рынка — рейтинговые агентства, наиболее известными из которых являются Standard & Poor's (S&P), Moody's Service, Fitch IBCA, Thomson Bank Watch BREE. Методики всех рейтинговых агентств открыты только в части структуры, особое значение в ней уделяется экспертной составляющей, набор исследуемых компонентов очень велик. К примеру, рейтинговое агентство Fitch для банковского сектора оценивает такие блоки, как:

- экономическая и операционная среда;
- структура собственности и возможность получения поддержки;
- менеджмент, стратегия, клиентская база, управление рисками;
- финансовая устойчивость;
- корпоративное управление¹.

A S&P поэтапно рассматривает банк со следующих точек зрения:

- страновой риск;
- значение банка для национальной банковской системы;
- рыночные характеристики;
- корпоративная структура;
- контроль за активами и пассивами;
- ликвидность;
- деятельность банка на рынке ценных бумаг;
- достаточность капитала;
- доходность;
- будущее развитие банка².

Таким образом, оценка банка по методикам рейтинговых агентств представляет собой сложный многоуровневый процесс, результатом которого является кредитный рейтинг — это мнение рейтингового агентства относительно общего экономического положения компании и ее кредитоспособности, определяющее класс (группу), к которой можно отнести тот или иной хозяйствующий субъект. Набор показателей включает в себя количественные

¹ Карминский А.М., Трофимова Е.В. Роль рейтингов в развитии бизнес-процессов российских банков // Вестник МГИМО. 2011. № 4. С. 12.

² Казанский А.В. Основные принципы анализа банковской деятельности международными рейтинговым агентством Standard & Poor // Финансы и кредит. 2009. № 16 (352). С. 15–23.

и неколичественные характеристики. В отношении каждого отдельного оцениваемого объекта вырабатывается индивидуальный набор факторов и показатели их веса, которые зависят от национального законодательства, порядка регулирования банковской деятельности со стороны надзорных органов, конкурентной обстановки и многих других факторов¹. То есть не существует жестко установленного набора критериев, определяющих каждую рейтинговую оценку для любого банка. Поэтому осуществление данных мероприятий является довольно сложной задачей.

Основными принципами работы рейтинговых агентств являются независимость, использование собственной методологии, осуществление прогнозирования, соблюдение мировых стандартов кодексов корпоративной этики, признание и репутация в мировом сообществе.

Помимо таких очевидных проблем в деятельности международных рейтинговых агентств, как конфликт интересов и непрозрачность методик присвоения рейтингов, глобальный финансовый кризис выявил ряд других недостатков данного вида услуг, среди которых отставание в практике присвоения рейтинга и высокий уровень влияния на перераспределение глобальных денежных потоков посредством изменения информационного фона не только отдельных компаний, но и целых государств.

Вследствие этого особую актуальность приобретает задача формирования российского рейтингового пространства с преобладанием уже существующих («Эксперт РА», RusRating, НРА, АК&М) и новых национальных рейтинговых агентств с выходом на мировой уровень.

Рассмотренные методики оценки финансовой устойчивости банков в широком смысле попадают под категорию рейтинговых методик. Тем не менее в отношении некоторых из них нет единого мнения о характере подхода. Так, группа экономистов относит методику CAMELS к системе коэффициентного анализа². Авторам такая точка зрения представляется неверной. Бесспорно, каждая из них базируется на определенных расчетах, и коэффициенты в процессе ранжирования банков играют большую роль, но в силу наличия существенной экспертной составляющей в рассмотренных подходах и итогового отнесения объекта оценивания в определенную группу, все же правильнее характеризовать данные методики как рейтинговые.

Коэффициентный анализ в чистом виде предполагает расчет совокупности коэффициентов и последующее сопоставление их значений с заранее определенными эмпирическим путем или исторически сложившимся эталонным значением (диапазоном значений).

¹ Казанский А.В. Основные принципы анализа банковской деятельности международными рейтинговым агентством Standard & Poor // Финансы и кредит. 2009. № 16 (352). С. 16.

² Ленькова И.Ю. Указ соч.

Среди наиболее развитых систем коэффициентного анализа выделяют систему BAKIS — BAKred Information System, применяемую Центральным банком Германии с 1997 г. Она содержит 47 коэффициентов, характеризующих кредитный, рыночный риск и риск ликвидности. Другая система коэффициентного анализа BMS — Bank Monitoring Screens, применяемая в США, объединяет 35 параметров и 39 финансовых показателей, относящихся к рынку капитала¹.

В силу того, что все коэффициенты четко прописаны и не используется экспертное суждение, оценка банков в соответствии с данной методикой должна отражать объективную картину, однако по причине возможных искажений в банковской отчетности и прочей информации, используемой для осуществления оценки, возможна манипуляция значениями коэффициентов со стороны руководства банка. Важно отметить также, что расчет отдельных показателей, в результате которого менеджер получает набор разнородных не связанных друг с другом сведений, сам по себе не представляет особой ценности, очевидна необходимость их интерпретации и исследования корреляционных связей между ними.

В таком виде коэффициентный анализ перерастает в финансовый анализ системы показателей. Основная идея данной методики состоит в том, что в процессе оценки эффективности банковской деятельности большое значение играют абсолютные показатели (например, прибыль), но для всестороннего и комплексного отражения и итога необходимо дополнить процедуру оценки следующими видами анализа:

- 1) горизонтальный (временной) — дает представление о динамике показателей за ряд лет в результате их сопоставления;
- 2) трендовый анализ — определяет основную тенденцию динамики показателей, является логическим продолжением горизонтального анализа,
- 3) вертикальный (структурный) — определяет структуру итоговых абсолютных показателей по удельным весам отдельных элементов;
- 4) коэффициентный.

Таким образом, финансовый анализ осуществляется посредством комплексного анализа системы основных показателей банковской деятельности.

Выше отмечалось, что в настоящее время зачастую происходит отождествление понятий «эффективность» с понятиями «устойчивость» или «надежность» банков. Рассмотренные методики скорее имеют отношение к последним. Категория «эффективность банковской деятельности», несмотря

¹ Гледлицер М.В. Методологические аспекты прогнозирования банкротства банков в период финансового кризиса // Аудит и финансовый анализ. 2010. № 2. С. 161–166.

на частое использование, является новым словом в экономической науке. Первые исследования, посвященные именно эффективности банков, были проведены американскими учеными в отношении банковской системы США в 1990-е гг. В 2000-х годах были предприняты попытки осуществить аналогичные исследования европейских банков. К тому времени подход финансовых коэффициентов отошел на второй план, и данные исследования проводились при помощи граничного анализа, основывающегося на понятии «граница эффективности», относительно которой можно измерить эффективность любой организации, включая банк. Появление граничного анализа связано с возникновением в середине XX в. метода сравнительного анализа для оценки эффективности фирм. В 1957 году была опубликована статья британского экономиста М. Фаррелла «Измерение производственной эффективности», в которой он ввел понятие «операционная эффективность» (operational efficiency)¹. Фаррелл разделил операционную эффективность на две составляющие:

- 1) техническая (производственная) эффективность (technical efficiency) — характеризует максимально возможный производственный потенциал формы из доступного набора ресурсов;
- 2) эффективность распределения (allocative efficiency) — характеризует возможности фирмы в создании оптимальных комбинаций ресурсов при заданном уровне цен.

Эти два вида эффективности в совокупности своей отражают общую экономическую эффективность фирмы. Таким образом, моделируя границу эффективности, необходимо учитывать поведенческую модель исследуемого объекта — максимизацию выпуска, минимизацию издержек, максимизацию прибыли. В зависимости от этого эффективность рассчитывается на основе сопоставления фактических издержек банка и минимально возможных издержек или же фактической прибыли и максимально возможной прибыли².

Внутри подхода, основанного на граничном анализе, выделяют параметрический и непараметрический подходы. Разница между ними заключается в исходной предпосылке при построении границы эффективности: она либо реально достижима, либо является неким теоретическим идеалом. Ю.М. Кошелюк обозначает эту проблему выбора как поиск эффективного фронта и выделяет два метода: метод стохастического фронта (эконометрический метод) и метод оболочечного анализа данных (метод математического

¹ Моисеев С., Крутов Д., Кузьмин М., Лепехин Г., Смирнова Н. Эффективность российских банков // Экономическая политика. 2008. № 4. С. 144.

² Алексеев Ф.Т., Мартьянова Ю.И., Солодков В.М. Анализ и оценка эффективности функционирования банков и банковских систем. М. : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2007. С. 66.

программирования). Разница между показателями банка и теоретической границей эффективности отражают меру неэффективности.

Суть непараметрического подхода сводится к построению так называемой эффективной производственной функции путем построения огибающих значений и определению положения относительно нее отдельных банков. Граница эффективности представляет собой оболочечную поверхность, состоящую из финансовых соответствующих показателей институтов, функционирующих как эталонные (best practice).

Непараметрический подход включает в себя метод оболочечного анализа данных (Data Envelopment Analysis (DEA)), частный случай DEA — метод свободной оболочки (Free Disposal Hull (FDH)), а также индексный метод.

Метод DEA основан на построении границы эффективности, которая является аналогом производственной функции для случая, когда выпуск не скалярный, а векторный¹. В силу предусмотренной в модели возможности взаимозаменяемости ресурсов граница эффективности имеет выпуклую форму. Ее построение осуществляется путем многократного решения задачи линейного программирования. Результатом анализа при помощи подхода DEA является числовое значение, характеризующее эффективность оцениваемого банка. Важно отметить, что рассчитывается каждый показатель не независимо, относительно размера остальных показателей совокупности. Частным случаем метода DEA является метод FDH, особенность которого стоит в том, что точки на линиях, образующих оболочечную поверхность значения, не включаются в границу эффективности. Взаимозаменяемость ресурсов отсутствует, следовательно, граница эффективности имеет ступенчатый вид.

Непараметрический подход позволяет выявить:

- 1) баллы (меру) эффективности для каждого банка, отражающие его расстояние до границы эффективности (эффективность равна единице и меньше единицы для остальных точек);
- 2) эффективное опорное множество, на которое в дальнейшем ориентируются (efficient targets), или однородную группу (peer group) — подмножество точек, ближайших к данной — для каждого неэффективного банка;
- 3) эффективные метки (efficient targets) или эффективную цель организации для каждого неэффективного банка (проекции на границу эффективности)².

¹ Моисеев С., Круглов Д., Кузьмин М., Лелекин Г., Смирнова Н. Указ. соч. С. 146.

² Кошелюк Ю.М. Граничный анализ эффективности функционирования российских банков в период 2004—2005 гг. // Модернизация экономики и общественное развитие. Издательский дом ГУ ВШЭ, Москва, 2007. С. 114; Алексеев Ф.Т., Белоусова В.Ю. Эффективное развитие филиальной сети коммерческого банка. URL : <http://nashaucheba.ru/docs/60/index-814643.html>

В рамках параметрического подхода решаются те же задачи, с одним лишь отличием: предполагается, что ни одна из существующих компаний не может достичь границы эффективности, т.е. мера эффективности никогда не будет равна единице. Этот подход требует спецификации конкретной функциональной формы границы эффективности и предполагает ее эконометрическое оценивание¹. В рамках данного подхода выделяют метод стохастической границы (Stochastic Frontier Approach (SFA)), метод без спецификации распределения (Distribution Free Approach (DFA)), метод широкой границы (Thick Frontier Approach (TFA)).

Параметрический подход обладает рядом преимуществ перед непараметрическим: он учитывает стохастичность и возможность случайных ошибок; эффективность не измеряется по отношению к банкам совокупностью исследуемых кредитных организаций, а оценивается по отношению к теоретической идеальной границе эффективности, вследствие чего ошибка в измерении эффективности одного банка не влечет за собой смещение оценок остальных.

В результате проведенного анализа можно заключить, что каждая из описанных методик имеет определенные преимущества и недостатки и не может считаться универсальной. Связано это с тем, что любой подход имеет свою целевую направленность и располагает особыми средствами ее достижения. К примеру, граничный анализ используется в основном в академических работах, в то время как для получения оценки эффективности надзорными органами и другими специализированными агентами чаще применяется инструментарий коэффицентного анализа и разработанных с учетом его принципов методик. Таким образом, методика анализа эффективности должна соответствовать целям субъекта, проводящего данный анализ. На страновом уровне сегодня все большее значение приобретает эффективность функционирования отдельных банков и банковской системы в целом. При этом отсутствие в российской законодательной базе понятия «эффективность банковской деятельности» представляется существенной проблемой при оценке Центральным банком РФ деятельности кредитных организаций. Необходимо также совершенствование уже существующих методик. Например, должны быть устранены противоречия, связанные с оказанием рейтинговых услуг крупными международными агентствами. Стратегической задачей для Российской Федерации является формирования российского рейтингового пространства с преобладанием отечественных рейтинговых агентств, имеющих высокий статус на мировом уровне. Используемая ими методика должна интегрировать в себе современные подходы к оценке результатов деятельности и объединять количественные и качественные критерии.

¹ Алексеев Ф.Т., Маргянова Ю.И., Солодов В.М. Указ. соч. С. 66.

Итак, нами подробно рассмотрены существующие в зарубежной и отечественной литературе методики оценки результатов деятельности кредитных организаций, которые различаются составом и количеством используемых показателей. Однако эффективность деятельности в современных условиях приобретает новое содержание. Сегодня эффективной является не та организация, которая функционирует с минимальными издержками, а та, которая верно оценивает изменения внешней и внутренней экономической среды и принимает на этой основе упреждающие управленческие решения¹. Поэтому на данном этапе необходимо комплексное управление эффективностью банка, завершающим этапом которого является ее оценка.

В общем виде схема управления эффективностью деятельности банка может быть представлена следующим образом.

1. Определение текущего состояния банка и его места в конкурентной группе при помощи SWOT-анализа:
 - оценка внешнего окружения (возможности и угрозы);
 - оценка внутренних компонентов (сильные и слабые стороны);
 - соотнесение их результатов, определение альтернатив развития, выявление возможных синергетических эффектов.
2. Разработка стратегии, которая требует уточнения:
 - целей и задач — общее видение бизнеса;
 - бизнес-единиц (центров ответственности) — механизм внутреннего взаимодействия;
 - целевых клиентов — схема их обслуживания;
 - продуктов с определенными характеристиками — их разработка.
3. Перевод стратегических ориентиров на оперативно-тактический уровень:
 - определение совокупности финансовых и нефинансовых показателей — ССП;
 - планирование критериальных значений;
 - доведение информации до всех бизнес-единиц.
4. Комплексный анализ оценки эффективности деятельности банка:
 - измерение абсолютных показателей;
 - расчет относительных показателей (коэффициентов);
 - оценка качественных показателей;
 - сопоставление значений данных групп показателей с нормативными значениями и изучение их динамики;
 - формирование суждения об эффективности, которое ложится в основу корректировки стратегии в разрезе увеличения или поддержания уровня эффективности.

¹ Бердников В.В. Контроллинг персонала и его роль в повышении его стратегической эффективности агробизнеса. URL : http://edu.ftsu.ru/sites/sites_content/site1238/html/media66811/033-Berdnikov.pdf

Таким образом, основными элементами управления эффективностью являются SWOT-анализ, система сбалансированных показателей (BSC), стратегические карты, ключевые показатели эффективности (KPI), совместное использование которых позволяет говорить о многоаспектности процесса оценки. Комплексность достигается благодаря четкой взаимосвязи основных составляющих (целей, процедур, критериев) и ясной логике построения последовательности действий оценки.

В первой главе авторами было указано на существование четырех вариантов соотношения эффективности банка как общественного института и как коммерческой организации:

- 1) эффективен как коммерческая организация и как институт;
- 2) эффективен как коммерческая организация, неэффективен как институт;
- 3) неэффективен как коммерческая организация, эффективен как институт;
- 4) неэффективен как коммерческая организация и как институт.

Комплексная оценка эффективности деятельности банка из четырех данных комбинаций оставляет возможными только первые две альтернативы. Воспринимая банк как особый общественный денежно-кредитный институт, комплексный подход не допускает расслоения банковской сущности, поэтому социальное и экономическое начало не вступают в противоречие. Сегодня интересы регулятора и коммерческих банков разбалансированы. Российские банки на первое место поставили не интересы хозяйства, а свои собственные интересы, связанные с получением прибыли. По существу, это и стало главной причиной неэффективности их современного развития¹. В то время как в тексте Заявления Правительства РФ и ЦБ РФ от 05.04.2011 «О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года» содержится указание на необходимость более решительного перехода к модели развития банковского сектора, характеризующейся приоритетом качественных показателей деятельности и ориентацией на долгосрочную эффективность, что в полной мере отвечает долгосрочным приоритетам развития экономики, в том числе предусмотренным Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р.

Комплексная оценка эффективности устраняет дисбаланс интересов, делая возможным совместное использование ее результатов и менеджментом банка, и надзорными органами, поскольку представления об эффективности

¹ Лаврушин О.И. Банки в современной экономике: необходимость перемен // Банковское дело. 2013. № 4. С. 10.

двух данных заинтересованных групп становятся максимально схожими. Именно такую ситуацию в экономике можно назвать абсолютно здоровой и правильной. Подобное положение вещей является залогом интенсивного экономического роста.

При использовании комплексного подхода к оценке эффективности необходимо избегать следующих возможных отрицательных моментов:

- чрезмерной обобщенности;
- излишней детализации;
- недостаточной информативности показателей;
- запаздывающего характера показателей.

Комплексная оценка должна включать в себя все значимые процессы и явления, которые образуют механизм формирования результатов, при этом она не может становиться излишне массивной. В вопросе формирования набора показателей для оценки всегда присутствует дилемма между шириной охвата показателей, взаимосвязей и практическими возможностями реализации максимально полной «идеальной» схемы оценки. Таким образом, к решению данной задачи необходимо подходить разумно и с чувством меры. Итоговый набор показателей в комплексном подходе можно назвать «условно полным», потому что даже при максимально продуманном и взвешенном подходе к данному процессу всегда существует вероятность, что не все существенные факторы оценки были задействованы, а связи между ними были установлены верно.

Запаздывающий характер показателей проявляется в ситуациях, когда затруднительно оценить эффективность по тому или иному показателю (как правило, нематериального характера) на текущий момент, поскольку результат будет получен лишь через определенный интервал времени в будущем. В качестве примеров могут выступать: квалификация, знания и развитие персонала, взаимоотношения с клиентами, маркетинг, высокое качество уже существующих и разработка новых продуктов и услуг, совершенствование технологий. Их оценка и степень влияния на общий уровень эффективности банка за анализируемый период будет информативной лишь при наличии разработанной и четко сформулированной методики определения.

Традиционным количественным показателям уделялось большое внимание в предыдущей главе, комплексный подход не отрицает их, а дополняет качественными индикаторами. К примеру, в разрезе анализа банковских вкладов, помимо интересующих руководство банка таких показателей, как доля вкладов в структуре капитала и средневзвешенные сроки банковского вклада, дополнительно могут быть включены показатели размера вклада на душу населения и показатель реальной доходности вклада (ставки по депозитам, скорректированные на уровень инфляции). Анализ по аналогичной схеме может быть проведен и по отношению к кредитам.

Субъект, владеющий временно сводными денежными средствами, имеет ряд альтернатив: размещение в банке под проценты, покупка ценных бумаг, иностранной валюты, драгоценных металлов, товарные формы сбережений и др. Если субъект выбирает первый вариант, очевидно, что он расценивает его как наиболее привлекательный для себя с точки зрения соотношения «риск — доходность». Данный факт свидетельствует не только об экономической целесообразности данного решения, но и о высоком доверии к банковской системе. В таком случае эффективность деятельности банка как института напрямую связана с эффективностью банка как хозяйствующего субъекта, поскольку, реализуя свою институциональную функцию, кредитная организация увеличивает объем привлеченных ресурсов, что впоследствии обеспечит большую прибыль.

Показатель реальной доходности вклада относится к институциональной эффективности, встраивая его в систему показателей комплексной оценки, можно получить наиболее объективный результат в соответствии с предложенным определением термина «эффективность банковской деятельности».

Объем безналичных операций, проведенных через определенный банк, также может быть составным элементом комплексной оценки эффективности. При прочих равных условиях банк функционирует тем эффективнее, чем выше данный показатель. Его значение во многом определяется уровнем распространения сети терминалов и банкоматов конкретного банка, что имеет непосредственное отношение к банковской инфраструктуре, элементы внутреннего блока которой также подлежат оценке при комплексном подходе (внутренние регламенты, правила и прочие документы, построение учета и отчетности, автоматизированная обработка данных, управление банком на основе современных средств автоматизации и связи).

Комплексный подход к оценке эффективности банковской деятельности должен рассматривать в качестве индикаторов оценки степень удовлетворенности клиентов банковским обслуживанием и качеством продуктов, а также уровень удовлетворенности сотрудниками банка своей работой. Удовлетворенность в общем значении является фактором, определяющим лояльность к банку. Оба показателя имеют большое значение для конечного финансового результата, поскольку существует четкая прямая зависимость между уровнем удовлетворенности, лояльности и прибылью¹.

Рассмотрев несколько примеров показателей, которыми может быть дополнен финансовый анализ для того, чтобы он перерос в комплексный анализ эффективности банковской деятельности, можно заметить, что последний подразумевает использование основ теории системного оператора,

¹ Захаров А.О. Институциональные условия повышения эффективности банковской системы России : дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2011. 131 с.

суть которой состоит в том, что любая система и изменения в ней рассматриваются и оцениваются по девятиэкранной схеме. На центральном экране помещается рассматриваемая система, на других экранах размещаются надсистема, подсистема, прошлое и будущее рассматриваемого объекта, подсистемы и надсистемы¹.

Так, лояльность сотрудников, на первый взгляд, является неким второстепенным показателем в процессе оценки эффективности банковской деятельности, однако при ближайшем рассмотрении данного индикатора, встроенного в решетку системы совокупного оператора, становится очевидно, что он играет важную роль в достижении эффективного уровня функционирования, поскольку сотрудник, имеющий сильную мотивацию, будет качественнее работать, стремиться к лучшему результату, профессиональному росту, что в итоге положительно сказывается на результатах деятельности банка и его эффективности.

Таким образом, модель системного оператора помогает руководителям банка увидеть:

- общее за частным и за частным общее;
- за объектом его окружение и в целом его части;
- в объекте его прошлое и его будущее.

Модель системного оператора носит теоретизированный и упрощенный характер. Макросреда, в которой функционирует современный коммерческий банк, очень сложна и неоднородна, связи между субъектами и явлениями порой неочевидны, внутренняя структура банка также многосложна, поэтому в ходе управленческой работы руководитель банка должен удерживать во внимании гораздо больше экранов: подпод- и наднадсистемы; прошлое и будущее на разных временных интервалах, что является непростой задачей. Комплексный подход к оценке эффективности деятельности кредитной организации помогает решить ее посредством четкого целеполагания, девизиоанализации организационной структуры, структурирования и формализации процесса оценки совокупности качественных и количественных показателей.

Таким образом, комплексный подход к эффективности должен давать оценку обоснованности плановых решений, уровня социальной направленности и степень удовлетворения публичных интересов, пропорциональности и сбалансированности видов деятельности и активных/пассивных операций, согласованности краткосрочных и перспективных целей и задач. Успех проведения комплексной оценки во многом зависит от согласованности и интеграции всех элементов механизма оценки.

¹ Крамченко А.С. Модель организации управления компанией. Очерки специалиста по управлению. Одесса, 2012. 141 с. URL : http://www.vodespb.ru/files/another/model_org_upr_komp.pdf

Экономический анализ, как известно, подразделяется на внутренний и внешний. Последний подчиняется нормативным документам надзорных органов, основывается на официальной отчетности банка, всегда является ретроспективным, носит жестко регламентированный характер и стремится к максимальной стандартизации процедур анализа. В то время как внутренний анализ, который в силу его целевой направленности в экономической литературе часто называют управленческим, ориентирован на руководство банка и строится по принципу наилучшего содействия управлению и решению внутрипроизводственных задач.

Управление банком представляет собой непрерывный процесс, осуществляемый параллельно на трех временных этапах: планирование деятельности (перспективный), ее организация (оперативный) и контроль результатов (ретроспективный). Так, менеджмент кредитной организации, решая текущие вопросы функционирования, может одновременно подводить итоги за первый квартал отчетного периода и синхронно осуществлять планирование на предстоящий период. При этом каждая из поставленных задач требует особенной специально подготовленной информационной базы, поэтому информационное обеспечение является чрезвычайно важным элементом экономического анализа.

Оценка эффективности деятельности банка имеет непосредственное отношение к контролю результатов или ретроспективной стадии управленческого анализа. Успешное функционирование методологического аппарата оценки эффективности деятельности банков требует определенной информации не только количественного, но и качественного характера. Поэтому для осуществления анализа результатов деятельности кредитной организации с точки зрения эффективности ее функционирования недостаточно одной системы бухгалтерского учета, основанного на данных финансового учета и отчетности, поскольку он стремится не к удовлетворению потребностей управления и решению аналитических задач в банке, а нацелен на выполнение требований надзорных органов по предоставлению отчетной информации. Так, бухгалтерский баланс, как основной результирующий документ бухгалтерского учета, содержит в себе ряд недостатков с точки зрения функций управления: он не отражает экономическую ситуацию внутри банка в динамике, не содержит оценку риска, не дает прогнозных данных, группировка балансовых статей не всегда лучшим образом подходит для принятия управленческих решений и контроля за их исполнением.

Бухгалтерский учет в условиях современных реалий получил свое логическое развитие и дополнение в системе управленческого учета, внедрение которого устраняет выявленные недостатки первого. Управленческий учет в организации ориентирован на внутреннее использование, в частности

на высшее руководство, а также ответственных лиц подразделений, его основной целью является обеспечение информации, необходимой для:

- 1) планирования стратегии коммерческой деятельности, тактики ее осуществления, проработки альтернативных способов и выбора оптимального варианта решения поставленных задач, расчета и определения границ нормативных параметров;
- 2) контроля экономичности текущей деятельности банка, оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
- 3) корректировки воздействия на процесс деятельности банка руководителей каждого уровня путем уменьшения субъективности принятия решений;
- 4) определения степени достижения заранее установленной цели при помощи процедуры выявления отклонений от заданных параметров исполнения, а также их интерпретации и анализа, измерения рентабельности и оценки эффективности хозяйствования;
- 5) выявления потенциала роста и развития банка.

Таким образом, управленческий учет охватывает всю систему организации банковского бизнеса. При этом планирование, контроль и оценка эффективности может осуществляться как по отношению к банку в целом, так и в разрезе его отдельных подразделений, видов деятельности, секторов рынка, видов финансовых продуктов и услуг. На основе результатов управленческого учета менеджмент банка, как конечный пользователь, способен принимать своевременные и максимально эффективные решения, которые в свою очередь положительно влияют на эффективность банка в целом. Информационной базой для осуществления управленческого учета служит совокупность внутренних данных банка и информации из внешних источников, которые дают реалистичное представление о состоянии компании и ее положении в конкурентной группе.

Информационные потоки подлежат обработке, систематизации и группировке. При этом количественные показатели должны быть приведены к сопоставимому виду с выявлением корреляционных связей, а качественные характеристики для осуществления работы с ними требуют унифицированности и формализации. Управленческий учет в отличие от бухгалтерского включает, помимо показателей в денежном значении, данные в количественном выражении.

Периодичность поступления данных от отдельных подразделений и формы отчетности содержатся во внутренних документах банка. Комплексная оценка эффективности деятельности банка реализуется через принцип системности, который предполагает включение всех производственных блоков в процесс сбора данных. Информация внутри каждого блока должна собираться таким образом, чтобы впоследствии она легко агрегировалась

в общие сводные таблицы и отчеты аналитического управления. Очевидно, что информация должна быть максимально точна и реалистична, искажения и неточности не допускаются.

Таким образом, управленческий учет в банке можно определить как систему идентификации, сбора, накопления, измерения, анализа, обработки, интерпретации и представления менеджменту банка основных показателей деятельности, на основании которых руководством принимаются стратегические и оперативные решения. Очевидно, что данный вид учета не только играет важную роль в реализации целей повышения качества корпоративного управления, увеличивает уровень конкурентоспособности организации, но и, что главное, дает возможность оценки эффективности деятельности банка на основе внутренней отчетной и аналитической информации.

Характер движения потоков информации внутри банка зависит от структуры управления, под которой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов (отдельные работники, службы, отделы и другие звенья аппарата управления), находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого¹. В зависимости от степени концентрации полномочий и ответственности на разных уровнях управления выделяют централизованные и децентрализованные управленческие структуры.

Децентрализация осуществляется в результате обособления внутри компании отдельных блоков с закреплением за ними четко прописанных полномочий и целевых характеристик. Данный способ декомпозиции организации строится на децентрализации полномочий, в результате чего происходит увеличение автономности в принятии решений и ответственности за прибыльность. В данном структурном типе каждое подразделение представляет собой относительно независимые самофинансируемые небольшие компании в структуре основной организации². Децентрализация полномочий способствует упрощению процесса принятия решений в силу лучшей осведомленности о деталях конкретного вопроса менеджеров низшего звена, стоящих максимально близко к возникающим проблемам. Персональная ответственность в совокупности с материальным стимулированием увеличивает мотивацию сотрудников, что приводит к повышению эффективности результатов их работы, улучшает показатели подведомственных им блоков, что в свою очередь приводит к общему росту эффективности банка.

Самой известной моделью дивизионализации является модель BUM (Business Unit Management — управление с помощью бизнес-единиц), которая предполагает выделение в структуре банка центров финансовой

¹ Королев О.Г. Анализ и управление эффективностью деятельности коммерческого банка : дис. ... д-р экон. наук. М., 2008. 283 с.

² Там же.

ответственности, которым передаются (делегируются) часть или все функции управления. Данные бизнес-единицы представляют собой основные объекты учета, а финансовая структура приобретает характер динамической системы центров ответственности.

Тем не менее при всей своей привлекательности данный вид управленческих технологий редко бывает успешно реализован на практике, поскольку, во-первых, он требует создания большого количества дополнительных структурных блоков (например, постоянно действующей конфликтной комиссии), что существенно утяжеляет всю организационную структуру, формируя дополнительные расходы. Во-вторых, успех центров финансовой ответственности во многом зависит от личности руководителя, к квалификации и компетенции которого должны предъявляться высокие требования. В-третьих, переход к внедрению модели управления с помощью бизнес-единиц требует значительных средств и времени, поэтому его могут позволить себе только очень крупные банки. Однако основной проблемой реализации модели BUM, носящей скорее идеологический характер, является то, что компания фактически перестает работать как единая система со своей миссией, стратегией, планами достижения стратегических результатов¹; возникает несовпадение, зачастую, конфликт интересов бизнес-единиц и банка в целом. Все это снижает синергетический эффект организации.

Противоположной по логике построения является централизованная модель организационной структуры банка, которая предусматривает сосредоточение полномочий и ответственности внутри группы высшего менеджмента банка. Принятие решений осуществляется руководителями организации, далее по иерархической лестнице они спускаются в виде предписанных планов и нормативных документов руководителям среднего звена, исполнение же их возложено на рядовых работников. Таким образом, централизованная система исключает слабые стороны, свойственные децентрализованной модели, тем не менее она также не лишена недостатков, среди которых можно выделить ограниченную возможность проявления инициативы менеджеров среднего звена и низкую мотивацию сотрудников.

Разумеется, нельзя говорить о существовании идеальной управленческой системы, поскольку каждая из них способна решать определенные задачи и быть максимально эффективной с учетом внешних факторов. Так, в кризисной ситуации разумнее использовать централизованный метод управления, в то время как стабильный рынок дает возможность извлечь выгоду от внедрения децентрализованной схемы управления.

Принимая во внимание то, что разграничение производственных блоков и выделение центров ответственности является необходимым условием

¹ Кравченко А.С. Указ соч.

для осуществления управленческого учета, являющегося информационной базой для оценки эффективности деятельности банка, авторам предоставляется разумным использование системы BUM с осуществлением ряда корректировок:

- 1) для достижения четкой регламентации системы требуется разработка единой для банка стратегии и политики, формирование общей системы целей и приоритетов, стандартов управления;
- 2) для осуществления контроля за соблюдением стандартов и недопущения разобщенности интересов необходимо на регулярной основе осуществлять плановые и внеплановые проверки на местах внутри бизнес-единиц;
- 3) для разрешения споров и конфликтов требуется создание и непрерывное функционирование конфликтной комиссии;
- 4) для обеспечения единого информационного пространства в банке и организации документооборота важно создать центр информационной поддержки управления (ЦИПУ);
- 5) для устранения перекоса в целевых ориентирах руководителей разных уровней управления в сторону интересов своей бизнес-единицы, которые не всегда совпадают с целями всей компании, следует построить систему мотивации, исключая данное несоответствие интересов.

Сбор и обработка данных независимо от степени концентрации полномочий подразделений банка может осуществляться на основе двухзвенного или трехзвенного подхода. Двухзвенный подход характеризуется следующей структурой: «фронт-офис» (front-office) и «бек-офис» (back-office). В трехзвенном подходе, помимо вышеуказанных структурных уровней, добавляется «мидл-офис» (middle-office). Оценка эффективности банковской деятельности, по мнению авторов, наилучшим образом осуществляется в случае трехуровневой модели процесса совершения и фиксирования операций в коммерческом банке. При этом предпочтительно, чтобы бухгалтерия представляла собой отдельный блок, поскольку она призвана осуществлять финансовый и налоговый учет для целей составления внешней отчетности в соответствии с требованиями надзорных органов. В то время как бек-офис в идеале должен заниматься ведением управленческого учета для целей банка в соответствии с разработанной внутренней учетной политикой, которая определяет количество, виды и формы документов, а также регистры учета.

В соответствии с логикой трехуровневой системы работа в банке в упрощенном варианте осуществляется следующим образом: фронт-офис непосредственно взаимодействует с клиентом, заключает сделки и осуществляет их первичную регистрацию, а бек-офис оформляет официальные документы

по сделкам. Видно, что между этими двумя блоками управленческой структуры возникает информационный разрыв. Так, отдельный сотрудник банка, представляющей фронт-офис, допустим трейдер, стремится в первую очередь к собственной выгоде и не задумывается об уровне риска портфеля банка в целом, его диверсификации и т.д. В то же время бек-офис не интересуется, почему акции были куплены по определенной котировке, его задача состоит лишь в аккумулировании сводной информации обо всех позициях банка, а также о текущем финансовом результате. Для устранения данного информационного разрыва в начале 1990-х гг. была предложена концепция мидл-офиса. Сегодня мидл-офисы характеризуются совокупностью бизнес-процессов, процедур, нормативных документов (регламентов), печатных форм, организационно-штатных подразделений, формирующих ежедневную текущую отчетность, которая обеспечивает информационную базу для подготовки и принятия решений риск-менеджерами¹ и высшим руководством банка на основе стратегической, консолидированной, аналитической высококачественной информации².

Таблица Д.1

Различия функций фронт-офиса, мидл-офиса и бек-офиса

-Фронт-офис- (front-office)	-Мидл-офис- (middle-office)	-Бек-офис- (back-office)
1	2	3
Обслуживание клиентов	Анализ и контроль	Оформление операций
Клиентская консультационная линия	Отдел мониторинга клиентов	Отдел учета расчетно-кассовых операций
Отдел кредитования физических лиц	Отдел валютного контроля	Отдел оформления и учета операций в иностранной валюте
Отдел корпоративного финансирования	Отдел анализа заемщиков	Отдел оформления и учета кредитных операций
Отдел кассовых операций	Отдел оценки рисков	Отдел логистики и маркетинга
Отдел персональных менеджеров	Отдел оценки и мониторинга залага	Отдел HR-менеджмента, ИТ-обеспечения

Мидл-офисы осуществляют:

- контроль за соблюдением лимитов и банковских нормативов;
- оценку предрасположенности к процентным, валютным и прочим рискам;
- разработку показателей, позволяющих следить и контролировать результаты текущей деятельности банка;

¹ Евдокимова Е. Мидл-офис нужен не всем банкам. URL : <http://bankir.ru/tehnologii/s/midi-ofisi-nyjen-nesem-bankam-1415576/#ixzz2z5MTdcf>

² URL : <http://www.trworkshop.net/forum/viewtopic.php?1=62&t=4804>

- анализ обоснованности используемых цен и тарифов и разработку новых моделей ценообразования, в которых учитывается объем рыночных сделок;
- участие в финансовой инженерии, т.е. в разработке новых структурированных операций с учетом действующих правил, норм и финансовой концепции банка¹.

Очевидно, что мидл-офис является структурным элементом организационной цепи коммерческого банка, в котором сосредоточивается всесторонняя информация о банке. Разумно предположить, что оценку эффективности стратегических и тактических решений, а также функционирования отдельных элементов организационной системы и банка в целом целесообразно проводить именно внутри мидл-офиса. При этом анализ основных показателей эффективности, таких как прибыль и рентабельность, должен осуществляться и по основным видам деятельности, и в разрезе структурных элементов банка по результатам операционного дня, что является необходимым требованием комплексного подхода. Понятно, что далеко не все документы внутреннего контроля следует фиксировать на бумажных носителях. Электронная форма документов позволяет банкам существенно увеличить скорость обработки информации, что дает возможность уменьшить время от старта бизнес-процесса до получения результата и сократить издержки бизнес-процессов². Технологизация в банке коснулась не только документооборота, сегодня уже не редкость полностью компьютеризированные отделения банка. По причине высокого уровня зависимости банка от бесперебойного функционирования банковских информационных технологий обеспечение их защиты и безопасности представляет собой немаловажный фактор успешной деятельности банка и процедуры оценки эффективности кредитной организации.

Процедура оценки эффективности банковской деятельности не может быть универсальной для всех банков, так же как и весь управленческий анализ, частью которого она является. Тем не менее можно выделить общие рекомендации.

1. Помимо контроля фактического уровня реализации бизнес-плана, оценка эффективности должна включать в себя блок анализа причин отклонения от нормативов деятельности. Для этого требуется проверка оптимальности и рациональности управленческих решений, экономической обоснованности бизнес-плана, анализ внешних факторов влияния.

2. Неочевидной задачей оценки эффективности деятельности банка является выявление резервов с целью использования их в будущем. Решение данной задачи наполняет процедуру оценки эффективности деятельности

¹ URL: <http://www.trworkshop.net/forum/viewtopic.php?t=62&t=4804>

² Агапов И. Как организовать бек-офис в банке // Аналитический банковский журнал. 2011. № 11—12 (195). URL: http://www.abajour.ru/files/96-99_195.pdf

банка новым смыслом и помогает замкнуть круг «перспективный — оперативный — ретроспективный анализ», поскольку результаты оценки эффективности функционирования кредитной организации за определенный временной отрезок ложатся в основу перспективного анализа, на основании которого составляется новый бизнес-план и прописываются нормативные значения на очередной период.

Необходимо особо отметить важность совершенствования процедур анализа результатов деятельности банков со стороны надзорных органов. Ответственность государства в лице регулятора заключается в гарантировании непрерывной деятельности кредитной организации, имеющей лицензию Центрального банка РФ, в ближайшем будущем. Вкладчик не может и не обязан разбираться во всех нюансах финансового анализа, ему не следует беспокоиться о том, надежен банк или нет, это не его задача, а задача регулятора рынка банковских услуг. В глазах вкладчика все банки должны быть надежны, поскольку ЦБ РФ выдал им всем лицензию и осуществляет регулирование и контроль их деятельности на ежедневной основе.

Тем не менее в России только за последние десять лет более чем у 300 банковских организаций были отозваны лицензии¹. А ведь отзыв лицензии у одного банка делает очередное банкротство весьма ожидаемым событием, что подрывает доверие вкладчиков не только к конкретному банку, но и к системе в целом. В такой ситуации невозможно рассчитывать на эффективное функционирование отдельных банков и всей их совокупности, поскольку подобный фактор (негативные ожидания) работает против банковского сектора, мешая выполнению банками их институциональных функций, и экономики в целом, замедляя темпы экономического роста.

В представлении Ассоциации российских банков парадигма и принципы, на которых держится банковское регулирование, в первую очередь основываются на взаимном доверии всех участников процесса друг к другу². В России сегодня сформировалась целая цепочка недоверия, конструкция которой выглядит следующим образом.

1. Банк России не доверяет банкам в связи с подозрением в отмывании денег, рискованной кредитной политике, недостоверной отчетностью, нарушением предписаний регулятора.
2. Банки не доверяют своим клиентам в связи с отсутствием достоверной финансовой отчетности, механизмов оценки заемщиков, низкой прозрачностью транзакций клиентов — в результате банки закладывают риски в маржу.

¹ Тосун Г. Разорвать круг тотального недоверия — наша историческая миссия // NBJ. Национальный банковский журнал. 2014. № 119 (4). С. 13.

² Годовой доклад Ассоциации российских банков 2014. О перспективах банковской системы России: взгляд банковского сообщества.

3. Клиенты не доверяют своим контрагентам в связи с отсутствием достоверной финансовой отчетности, рисками невыполнения обязательств — в результате контрагенты повышают цены на услуги.
4. На все это накладывается элемент недоверия, связанный с органами правопорядка и судами, привносящими бюрократический налог, который влияет негативно на все элементы экономического оборота.

Круг недоверия замыкается, в результате чего экономические агенты получают искаженные сигналы. Низкая степень информационной прозрачности делает банк неподконтрольным. Изменить ситуацию возможно при помощи увеличения транспарентности информационного обеспечения. Оценка эффективности как внутри кредитной организации в рамках управленческого анализа, так и на уровне Банка России в отношении отдельного банка и всей их совокупности должна осуществляться на основании точной, надежной, достоверной информации. Конструктивные и устойчивые взаимоотношения, доверительное отношение и прозрачный диалог позволят реально оценивать текущую ситуацию внутри банковского сектора, вовремя принимать необходимые меры, что будет способствовать повышению эффективности банков, в результате чего будет достигнута цель обеспечения стабильного и значительного экономического роста.

Подводя итог, отметим, что совокупность бухгалтерского и управленческого учета обеспечивает банку сегодня достаточно широкое информационное пространство для анализа результатов своей деятельности. Оптимизация информационных потоков и устранение информационного разрыва являются важнейшими задачами для оценки эффективности деятельности кредитной организации. При этом деление организационной структуры на бизнес-единицы (центры ответственности) может существенно облегчить достижение данной цели. Задачу оценки эффективности деятельности банка с точки зрения самого банка следует возлагать на независимые структурные подразделения; процедура оценки должна являться оригинальной, т.е. быть разработанной специально для конкретного банка с учетом его стратегии и целевых установок, а также места в банковском секторе. Помимо ретроспективной оценки, она должна способствовать поиску возможных точек роста в будущем. При этом успех данного мероприятия во многом зависит от качества технологического обеспечения и уровня транспарентности.