

УДК 336.71:005.75

Баланчук Д.В.

*аспірант кафедри банківської справи,
Київський національний торговельно-економічний університет***ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО СЕГМЕНТУ БАНКУ**

У статті представлена можливість оцінки результативності корпоративного сегменту банку за допомогою системи збалансованих показників. Здійснено модифікацію традиційної системи збалансованих показників для цілей управління корпоративним бізнесом банку внаслідок специфіки банківського бізнесу в цілому, та корпоративного бізнесу, зокрема. Запропоновано виділення шести перспектив в рамках системи збалансованих показників для цілей управління корпоративним бізнесом банку, а саме: «Фінанси», «Ринок та клієнти», «Внутрішньобанківські процеси», «Навчання та ріст», «Менеджерський потенціал» та «Ризики». В рамках кожної з представлених перспектив виокремлено показники, що можуть бути використані при побудові системи збалансованих показників для оцінки результативності корпоративного сегменту банку.

Ключові слова: система збалансованих показників, *Balanced Scorecard*, корпоративний бізнес банку, оцінка результативності корпоративного сегменту.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО СЕГМЕНТА БАНКА

Баланчук Д.В.

В статье представлена возможность оценки результативности корпоративного сегмента банка с помощью системы сбалансированных показателей. Осуществлена модификация традиционной системы сбалансированных показателей для целей управления корпоративным бизнесом банка в силу специфики банковского бизнеса в целом, и корпоративного бизнеса, в частности. Предложено выделение шести перспектив в рамках системы сбалансированных показателей для целей управления корпоративным бизнесом банка, а именно: «Финансы», «Рынок и клиенты», «Внутренне-банковские процессы», «Обучение и рост», «Менеджерский потенциал» и «Риски». В рамках каждой из представленных перспектив выделены показатели, которые могут быть использованы при построении системы сбалансированных показателей для оценки результативности корпоративного сегмента банка.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, *Balanced Scorecard*, корпоративный бизнес банка, оценка результативности корпоративного сегмента.

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF THE BANK'S CORPORATE SEGMENT

Balanchuk D.

The article presents the possibility of evaluation of the efficiency of the bank's corporate segment through the Balanced Scorecard. The traditional Balanced Scorecard for the purpose of bank's corporate business management has been modified due to the specifics of the banking business as a whole, and corporate business, in particular. The selection of six perspectives within the framework of the Balanced Scorecard for the purposes of managing the bank's corporate business is proposed, namely: «Finance», «Market and clients», «Internal banking processes», «Learning and growth», «Manager's potential» and «Risks». Within each of the presented perspectives, indicators are highlighted, that can be used to build the Balanced Scorecard for evaluation of the efficiency of the bank's corporate segment.

Keywords: *Balanced Scorecard*, *Corporate Banking*, *Evaluation of the efficiency of the bank's corporate segment.*

Постановка проблеми. Дієвим інструментом стратегічного управління банком та оцінки його ефективності є система збалансованих показників (*Balanced Scorecard* – *BSC*, англ.), яка була розроблена американськими вченими Д. Нортонем та Р. Капланом [1]. Класична структура збалансованої системи показників складається з чотирьох перспектив: «Фінанси», «Ринок та клієнти», «Внутрішньобанківські процеси» та «Навчання та ріст». На підставі встановлених в банку стратегічних цілей та генеральної стратегії можливим стає формулювання в рамках кожної перспективи відповідних показників. Використання системи збалансованих показників може бути здійсненим як на рівні всього банку, так і – його бізнес-одиниць, в тому числі – сегменті корпоративного бізнесу.

Використанню системи збалансованих показників для оцінки результативності банку присвячено численні наукові праці вітчизняних та закордонних вчених. Разом з тим, управління корпоративним бізнес-сегментом банку на основі системи збалансованих показників залишається малодослідженим предметом вітчизняної науки. Корпоративні клієнти складають значний сегмент банківської діяльності, а тому дослідження системи збалансованих показників для корпоративного бізнесу банку потребує приділення окремої уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням окремих аспектів використання системи збалансованих показників в банку приділена значна увага в роботах таких вчених, як С. Андрос, О. Безродна, В. Вовк, І. Дідовець, Е. Кріпак, Н. Маслак, І. Парасій-

Вергуненко, І. Плакідін, В. Тищенко, Н. Шульга та ін. Незважаючи на суттєві наукові досягнення в цьому напрямку, залишається низка невирішених питань. Зокрема, подальшого дослідження вимагає комплекс питань, що пов'язаний з використанням системи збалансованих показників в якості оцінки результативності сегменту корпоративного бізнесу банку.

Мета статті. До цього часу не визначені індикатори в рамках перспектив системи збалансованих показників, за якими доцільно здійснювати планування та оцінку ефективності корпоративного сегменту банку з урахуванням його специфіки. Крім цього, аналізу підлягають й самі перспективи в рамках системи збалансованих показників. Адже в рамках оптимально підібраних перспектив за допомогою специфічних індикаторів встановлюються причинно-наслідкові зв'язки та формується підґрунтя для ефективного управління корпоративним сегментом банку. Це обумовлює необхідність даного наукового дослідження, визначає його мету та завдання.

Виклад основного матеріалу. Класична структура збалансованої системи показників описана в численних наукових публікаціях і є загальноприйнятою та широко відомою. Однак, розробники BSC Р. Каплан і Д. Нортон не претендували на те, що запропонована ними система з чотирьох перспектив зможе повністю охопити всі необхідні показники для компанії, а тим більше - банку. Автори концепції наголошували на тому, що система вимірювання повинна включати в себе принаймні чотири зазначені складові. Залежно від конкретної ситуації в різних організаціях можуть бути прийняті й інші перспективи.

В практичній площині існує достатня кількість альтернативних систем збалансованих показників, які складаються з інших чотирьох перспектив, що спричинено особливостями бізнесу. Нерідко число перспектив досягає п'яти або шести, здебільшого – через великі масштаби діяльності корпорацій. Це відбувається за рахунок уточнення чи подрібнення інших перспектив з урахуванням різних аспектів діяльності компанії або банку.

Так, німецька компанія MC Vauchemie Muller GmbH&Co використовує в рамках BSC перспективи «Фінансові результати», «Компетентність», «Інновації» та «Результативність», а шведська AB Electrolux – «Фінанси», «Корпоративна культура», «Операційна діяльність», «Споживачі» та «Дистриб'ютори» [2]. Великі корпорації доповнюють базову структуру BSC наступними перспективами: канадська Nova Chemical – «Соціальна сфера», американська The Dupont Group – «Якість операцій», шведська Scandia – «Людський капітал», канадська AT&T Canada – «Зовнішнє середовище», американська General Motors – «Постачальники» [2]. Нерідко також зустрічаються такі перспективи, як «Потенціал», «Інформаційні системи», «Інновації» тощо.

Традиційна BSC є більш орієнтованою на управління виробничими підприємствами, а не банками. З урахуванням вищенаведеного можна дійти висновку, що система збалансованих показників для цілей управління корпоративним бізнесом банку може бути також модифікована внаслідок специфіки банківського бізнесу в цілому, та корпоративного бізнесу, зокрема. Необхідно зазначити, що розширення переліку перспектив BSC для цілей управління корпоративним бізнесом банку повинно відбуватись

виключно на підставі такої необхідності, а не внаслідок «данині моді».

Показники щодо ефективності та результативності індивідуальних менеджерів, які включають, наприклад, кількість угод, укладених одним менеджером, або рівень його задоволеності від роботи, представлені, фактично, в різних перспективах існуючих нині концепціях BSC для банку. Однак, в корпоративному бізнесі банків саме індивідуальні менеджери корпоративних клієнтів є одним з ключових факторів успіху. Успішність корпоративного бізнесу банків напряму залежить від вкладу клієнтських менеджерів, а тому менеджерський потенціал банку потребує особливої уваги та контролю.

З огляду на особливу значущість менеджерської складової в діяльності банку в сегменті корпоративного бізнесу, пропонуємо виділити «Менеджерський потенціал» в якості окремої нової перспективи в рамках BSC. Менеджерський потенціал включатиме ефективність та результативність роботи індивідуального корпоративного менеджера.

Систему збалансованих показників в банку було запропоновано додатково доповнити перспективою «Ризики» у роботі Шульги Н.П. [3] З такою думкою можна погодитися, адже управління ризиками в банківській діяльності в пост-кризових умовах є надзвичайно актуальним питанням та має винятково важливий практичний характер. Фінансова криза останніх років висвітлює неефективність роботи вітчизняних банків щодо своєчасної та систематичної ідентифікації, вимірювання та оцінки своїх ризиків. У сегменті корпоративного бізнесу управління ризиками є особливо важливим, з огляду на частку непрацюючих кредитів в банках України, яка станом на 1 січня 2018 року досягла 54,5% від кредитного портфелю банків України [4]. Подальший розвиток управління корпоративним бізнесом банку в пост-кризовий період повинен бути спрямований на відстеження величини ризику, який бере на себе банк при роботі з корпоративними клієнтами, та розробку заходів щодо оптимізації його рівня з урахуванням очікуваної дохідності банківських операцій.

Отже, для ефективної реалізації стратегії управління корпоративним бізнесом банку необхідним є використання таких компонентів збалансованої системи показників, як Фінанси, Ринок та клієнти, Внутрішньобанківські процеси, Навчання та ріст, Менеджерський потенціал, а також Ризики.

На основі представлених шістьох складових системи збалансованих показників визначимо ключові показники ефективності управління корпоративним бізнесом банку.

Перспектива «Фінанси» в сегменті корпоративного бізнесу може бути представлена такими показниками, як: співвідношення доходів та витрат, рентабельність активів, економічна додана вартість, процентні та комісійні доходи від корпоративних клієнтів, валовий дохід, а також чистий спред.

У зв'язку з спрямованістю банків України на оптимізацію співвідношення доходів і витрат (Cost-Income Ratio – CIR, англ.), цей показник відіграє одну з ключових ролей в корпоративному бізнесі. На основі аналізу CIR банки мають змогу здійснювати моніторинг ефективності заходів банку щодо збільшення доходів та/або оптимізації витрат.

Наступним класичним фінансовим показником оцінки ефективності діяльності є рентабельність активів (Return on assets - ROA, англ.). За результатами його аналізу по корпоративному сегменту банку можна зрозуміти важливі висновки, зокрема щодо раціонального, з точки зору ризиків і прибутків, розподілу активів.

Одним з важливим фінансових показників оцінки ефективності корпоративного сегменту є економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA, англ.) тобто здатність банку досягати дохідності вищої, ніж вартість капіталу. Підхід, який заснований на оцінці економічної вартості, дозволяє чітко розділяти операції на ті, які зменшують позитивну додану вартість корпоративному сегменту, і такі, що генерують від'ємну додану вартість.

Надзвичайно важливо з'ясувати, чи генерує взагалі корпоративний сегмент банківського бізнесу позитивну (або від'ємну) додану вартість. Щоб відповісти на це питання, необхідно кількісно оцінити величину доданої вартості в корпоративному бізнесі банку. З одного боку, це доречно для аналізу ефективності управління корпоративним сегментом банку та, з іншого – розробки пропозицій щодо майбутнього планування в цьому сегменті банківського бізнесу. З метою уникнення проблеми неможливості визначення власного капіталу банку окремо по корпоративному сегменту необхідно відмітити наступне. Серед різних підходів визначення показника економічної доданої вартості найбільш поширеними є два наступні: розрахунок на основі врахування величини активів та розрахунок на основі обсягу власного капіталу [5]. Таким чином, визначення показника економічної доданої вартості є можливим за формулою, що враховує розмір активів сегменту.

Наступними класичними індикаторами прийняття рішень в сфері корпоративного сегменту банку є процентні, а також комісійні доходи від корпоративних клієнтів. Дані показники є простими з точки зору їх визначення та аналізу, а також є важливими для прийняття банком своєчасних рішень в сегменті корпоративного бізнесу. Узагальнювальним показником є валовий дохід, який складається із суми процентних та комісійних доходів в сегменті корпоративного бізнесу.

У рамках перспективи «Фінанси» може використовуватись чистий спред. Даний показник демонструє рівень дохідності активів від процентних операцій та раціональність використання залучених фінансових ресурсів в сегменті корпоративного бізнесу.

Підсумовуючи розгляд показників перспективи «Фінанси», варто підкреслити, що перелік цих показників може бути доповненим залежно від мети дослідження та наявності відповідної інформаційної бази для їх розрахунку.

У перспективі «Ринок та клієнти» необхідно обрати такі показники, які дадуть відповідь на питання щодо узгодженості пропозиції продуктів та послуг банку з попитом на них зі сторони корпоративних клієнтів.

Перспективу «Ринок та клієнти» в корпоративному сегменті доцільно представити такими показниками, як: обсяг кредитів та депозитів, частка банку на ринку депозитів та кредитів в корпоративному бізнесі, частка залучених та втрачених клієнтів, середній обсяг доходів, витрат та прибутку в розрахунку на одного клієнта, а також рівень задоволеності клієнтів.

В якості першого показника логічно обрати обсяг кредитування корпоративних клієнтів, зміна якого є вагомим індикатором результативності корпоративного сегменту.

Наступним показником в сегменті корпоративного бізнесу є обсяг депозитів корпоративних клієнтів. Особливо важливим є проведення аналізу цього показника для банків, які працюють за корпоративною бізнес-моделлю або інвестиційною бізнес-моделлю з корпоративним фондуванням. У випадку, коли депозити корпоративних клієнтів не є ключовою ресурсною базою банку, а банк активно кредитує цей тип клієнтів, необхідно здійснювати оцінку їх депозитів для встановлення категорії економічної привабливості корпоративного клієнта.

Як правило, банк є успішним, якщо його частка на ринку кредитів та депозитів є вагомою або має тенденцію до зростання по окремим банківським продуктам, що надаються ним корпоративним клієнтам. У ситуації, коли банк має за мету збільшувати свою частку ринку такий показник є беззаперечно корисним. Варто підкреслити, що інформаційна цінність показника частки банку на ринку іноді може бути досить обмеженою. Це можна пояснити тим, що висока частка банку ринку врешті призводить до економічних успіхів, але не завжди при цьому корпоративний сегмент матиме значну суму покриття, інакше кажучи, маржинального прибутку.

Наступними традиційними показниками є частка залучених та втрачених клієнтів в загальній їх кількості, а також середній обсяг доходів і витрат банку в розрахунку на одного клієнта. В сукупності дані показники, які на рівні сегменту корпоративного бізнесу можна легко виміряти, дають можливість найбільш повно оцінити загальну прибутковість клієнтів та визначити ефективність роботи з клієнтською базою.

На додаток до цілого ряду кількісних показників, велике значення має також розгляд якісних характеристик. З точки зору як моніторингу задоволеності корпоративних клієнтів, так і в цілях аналізу їх потенціалу надзвичайно важливим є виявлення рівня задоволеності (тобто, лояльності) корпоративних клієнтів банку. Варто відмітити, що дану якісну характеристику не дуже легко узагальнити. Її складність полягає в тому, що потреби та вподобання корпоративних клієнтів можуть суттєво відрізнятися - в залежності від їх розміру, сфери діяльності та можливостей отримання доходів. Тим не менш, ця характеристика настільки показова, що є сенс її враховувати при побудові BSC в сегменті корпоративного бізнесу. Найбільш вдалою формою для визначення рівня задоволеності корпоративних клієнтів є, на наш погляд, анкетування.

Анкетування клієнтів повинно проводитися регулярно через певний проміжок часу, а також після важливих змін у їх діяльності або обслуговуванні в банку (наприклад, після початку або завершення кредитування, зміни власників чи організаційної структури клієнта, зміни корпоративного менеджера тощо). В якості додатку до регулярних письмових або онлайн-опитувань, доречним для банку може бути також здійснення нерегулярного телефонного опитування корпоративних клієнтів. Під час таких телефонних інтерв'ю у клієнта з'являється можливість отримати зворотню реакцію (т.з. feedback), задати питання, прояснити труднощі чи проблеми, пов'язані з клієнтським обслу-

говуванням. Варто підкреслити, що для забезпечення порівнянності результатів повинна бути налагоджена об'єктивна система оцінювання (наприклад, розроблена в банку шкала оцінювання).

У зв'язку з тим, що показники за окремими перспективами повинні бути між собою тісно пов'язаними, важливо з'ясувати: які цілі повинні бути встановлені з огляду на внутрішні бізнес-процеси банку для того, щоб досягти цілей в рамках перспектив «Фінанси» та «Ринок і клієнти». Пропонуємо перспективу «Внутрішньобанківські процеси» представити такими показниками, як: середній час, що витрачається на надання нових кредитів, частка регламентованих бізнес-процесів, частка стандартизованих продуктів, «чисті ринкові години» клієнтських менеджерів, а також технічна забезпеченість персоналу.

Як з точки зору конкурентоспроможності банку, так і лояльності корпоративного клієнта-споживача банківських послуг, важливим є такий показник як середній витрачений час на надання нових кредитів корпоративним клієнтам. В даному випадку йдеться виключно про стандартизовані кредитні продукти банку та проміжок часу починаючи з моменту офіційного звернення клієнта та до фактичного підписання кредитних договорів. Часто в банку процес розгляду кредитної заявки (опрацювання наданої корпоративним клієнтом інформації та документації) та її винесення на кредитний комітет суттєво затягуються. Це може бути спричинено різними факторами, але в будь-якому разі вказує саме на недосконалість процедур взаємодії між різними підрозділами банку. Слід звернути увагу на суттєву деталь – порівняння між часом виконання аналогічних операцій, які обробляються в різних підрозділах, часто вказує на потреби в удосконаленні бізнес-процесів; в той же час порівняння операції до і після оптимізації процесу надає інформацію про ефективність вжитих заходів.

Пов'язаними із попереднім є такі показники, як частка регламентованих бізнес-процесів та частка стандартизованих продуктів банку. Зменшення середнього часу виконання кредитних операцій вимагає регламентації внутрішніх процедур та встановлення чіткого внутрішнього «таймінгу» (дотримання яких має бути обов'язковим для менеджерів банку) для задоволення запитів корпоративних клієнтів щодо стандартизованих продуктів банку. Чим більше встановлено регламентованих процедур щодо різноманітних нестандартних випадків при розгляді питання кредитування корпоративних клієнтів, тим меншими є витрати часу на задоволення запитів клієнтів. Так само, чим більше стандартизованих продуктів є в банку, тим швидше проходить взаємодія між підрозділами, які задіяні в цьому процесі.

Наступним індикатором є показник «чистих ринкових годин» клієнтських менеджерів. В умовах інтенсивного нарощування продажу банківських послуг, такий показник має вирішальне значення, оскільки він відображає фактичний успіх підрозділу щодо залучення та обслуговування корпоративних клієнтів. Показник «чисті ринкові години» демонструє, скільки часу клієнтський менеджер проводить щодо залучення нових корпоративних клієнтів і скільки – виконання різноманітних поточних завдань. Такий показник піддається врахуванню завдяки застосуванню CRM-систем (Customer-Relationship-Management, англ.).

У разі незадовільного значення показника «чистих ринкових годин» клієнтських менеджерів керівник корпоративного сегменту банку має змогу прийняти рішення щодо оптимізації окремих бізнес-процесів.

Для покращення значень показника «чистих ринкових годин» важливе значення має наявна технічна інфраструктура, для аналізу якої можна використати показник технічної забезпеченості. Даний індикатор відслідковує рівень забезпечення клієнтських менеджерів, наприклад, мобільними робочими місцями (ноутбуками), телефонами, калькуляторами, специфічним програмним забезпеченням тощо. Такий показник показує рівень використання допоміжних технічних засобів або програмного забезпечення та дозволяє забезпечити необхідну їх кількість або здійснити необхідні оптимізаційні заходи. Його відстеження є можливим завдяки згаданій вище CRM-системі, в якій менеджери можуть залишати заявки щодо своїх технічних потреб.

Четверту перспективу «Навчання та ріст» для оцінки корпоративного сегменту банку пропонується представити наступними показниками: плинність кадрів, кількість щорічних днів підвищення кваліфікації на одного працівника, частка витрат на навчання персоналу у витратах на персонал, рівень відповідності шаблонних кваліфікаційних профілів фактичним профілям персоналу, частка бонусних виплат у витратах на персонал та рівень задоволеності співробітників.

Як впливає з самої назви перспективи, тут йдеться про визначення показників для планування та управління розвитком людських ресурсів банку. Для таких цілей цілком придатним є такий класичний показник, як плинність кадрів, який характеризує рух персоналу в сегменті корпоративного бізнесу банку. Високий рівень плинності має неодмінно сигналізувати про необхідність здійснення змін як в сфері менеджменту персоналу, так і в інших виявлених критичних сферах.

З метою контролю регулярності заходів з покращення фахового рівня співробітників банку в висококонкурентному сегменті корпоративного бізнесу важливе місце займає показник кількості щорічних днів або курсів підвищення кваліфікації на одного працівника. Бажано проводити диференціацію між різними категоріями співробітників, оскільки специфічні вимоги щодо кваліфікації, наприклад, співробітників фронт-офісу та бек-офісу, істотно відрізняються, але обидві ці категорії співробітників мають безпосереднє відношення до результатів діяльності корпоративного бізнесу банку. Іноді навіть може бути доречним виокремлення заходів з покращення фахового рівня серед однієї категорії співробітників, зокрема – корпоративних менеджерів. Наприклад, підвищення кваліфікації може здійснюватися або за фахом (вміння якісно аналізувати фінансову звітність, добре розбиратись в сучасних методах оцінки заставного майна і т.д.), або саме з продажів (вміння проводити перемовини, переконувати клієнта тощо). Обидві складові мають критично важливе значення в роботі клієнтських менеджерів, оскільки не рідко рівень фахової кваліфікації співробітників може суттєво відрізнятися від їх навичок щодо ефективних продажів.

У зв'язку зі запровадженням попереднього показника обов'язковому контролю підлягає частка витрат на навчання персоналу у загальних витратах на персонал в сегменті корпоративного бізнесу. Обидва показника у

поєднані дають більш чітке уявлення про стан та ефективність заходів з підвищення кваліфікації персоналу.

Через специфіку сфери діяльності менеджерів корпоративних клієнтів доречним вбачається розробка та використання стандартних кваліфікаційних профілів, які містять чіткі вимоги стосовно компетенції та кваліфікації менеджерів. На основі цих профілів можна регулярно, наприклад раз у рік, перевірити наскільки фактична кваліфікація менеджерів відповідає стандартному профілю або які заходи з підвищення кваліфікації необхідно здійснити у наступному році. Однак, важливо щоб ці цільові профілі регулярно обновлялися, оскільки вимоги (наприклад, у правовій або ІТ області) іноді швидко розвиваються або навіть повністю змінюються.

Частка бонусних виплат у фонді заробітної плати характеризує процес стимулювання персоналу з боку керівництва. В сегменті корпоративного бізнесу обов'язково має бути прив'язка до заохочувальних виплат менеджерам за виконання встановлених планів.

Досягнення цільових значень більшої частини показників BSC в сегменті корпоративного бізнесу у певній мірі пов'язано з рівнем задоволеності співробітників банку. Його визначення є можливим через анкетування. Як і у випадку з клієнтським опитуванням, збір даних повинен базуватись на основі стандартизованої анкети, яка відображає різні фактори, що впливають на задоволеність співробітників банку. Зокрема, не повинно бути проігнороване питання про задоволеність прямим керівником, оскільки він суттєвим чином може впливати на моральний дух підлеглих. При цьому слід звернути увагу на те, щоб були поставлені максимально конкретні питання щодо можливих факторів задоволеності співробітників.

Наступну перспективу «Менеджерський потенціал» в сегменті корпоративного бізнесу доцільно представити такими показниками, як: маржинальний прибуток другого рівня (маржа покриття II) на одного клієнта, кількість контактів на одного клієнтського менеджера, кількість позитивних закінчень клієнтських зустрічей, кількість нових залучених клієнтів, індекс крос-продажів, а також середній обсяг активів та маржинальний прибуток другого рівня в розрахунку на одного менеджера.

Враховуючи той факт, що саме в корпоративному бізнесі якість ресурсу «менеджер клієнта» відіграє визначальну роль не тільки для досягнення поточного успіху банку, але й майбутньої його пристосованості до мінливих конкурентних умов і клієнтських вимог, слід визначити такі показники, які б максимально характеризували цю якість.

Найбільш актуальним показником в зазначеній перспективі є маржинальний прибуток другого рівня (сума покриття II) на одного корпоративного клієнта. Сума покриття II в сегменті корпоративного бізнесу – це валовий процентний дохід банку від корпоративних клієнтів за вирахуванням стандартних втрат на покриття кредитного ризику та з урахуванням комісійних доходів від цієї категорії клієнтів. В якості альтернативи можна використовувати також маржу покриття III (маржа покриття II плюс прямі операційні витрати).

За допомогою розрахунку розміру маржі покриття по кожному корпоративному клієнту можна виміряти результат роботи окремого клієнтського менеджера.

Такий аналітичний підхід доцільно застосовувати лише тоді, коли клієнтські портфелі окремих менеджерів є співставними між собою за розмірами. Інформаційна цінність представленого показника полягає в тому, що банк може визначити, який маржинальний прибуток він заробляє внаслідок обслуговування конкретним менеджером корпоративного клієнта.

На наш погляд, доречно визначити суму маржинального прибутку, що корпоративний менеджер генерує банку, як по кожному, так і усіх корпоративних клієнтах, які він обслуговує. Це надасть можливість виявити внутрішні резерви щодо поліпшення якості надання послуг корпоративним клієнтам шляхом професійного росту корпоративних менеджерів та підвищення продуктивності їх праці.

Для поглибленого аналізу ефективності взаємодії корпоративного менеджера з клієнтом, виявляється доречним визначення показника кількості контактів, що припадає на одного клієнтського менеджера. До того ж, цей показник може служити орієнтиром для планування обсягів діяльності клієнтського менеджера.

На наш погляд, для корпоративних менеджерів доцільним є планування цільових значень зустрічей з новими клієнтами (наприклад, п'ять протягом тижня). На додаток до показника клієнтських зустрічей логічним є визначення показника позитивних клієнтських зустрічей, тобто таких, які завершилися придбанням клієнтом окремих банківських послуг. Саме цей показник свідчить про продуктивність діяльності корпоративного менеджера. Даний показник надає інформацію про те, наскільки ефективно пройшла зустріч менеджера з корпоративним клієнтом. Якщо в окремих співробітників або навіть цілих підрозділах по продажах фіксуються деякі проблеми, зокрема зменшення обсягу банківських послуг корпоративним клієнтам, то на основі цієї інформації можуть бути розпочаті відповідні тренінгові або інші заходи.

У залежності від стратегії та ризикової ситуації в банку досить стримано має застосовуватися показник залучення нових клієнтів. Не дивлячись на це, даний показник відіграє важливу роль з огляду на розвиток кредитних портфелів корпоративних менеджерів. Адже відповідно до стратегії банку діяльність корпоративних менеджерів має бути спрямована на залучення нових корпоративних клієнтів із збереженням існуючих.

При продовженні ідеї щодо необхідності забезпечення найбільш повного використання потенціалу та задоволення потреб клієнта є сенс представити такий показник як індекс крос-продажів. В якості допоміжного показника він може надати важливу інформацію не тільки при відсутності відповідних висновків про вичерпання клієнтських потреб. Крім того, він дає можливість зробити висновки про якість консультування, яке здійснюється окремим менеджером або підрозділом.

Важливим показником в перспективі «Менеджерський потенціал» є середній обсяг активів та середній обсяг маржинального прибутку другого рівня в розрахунку на одного менеджера. Дані показники хоч і не враховують швидкість і якість обслуговування корпоративних клієнтів, однак добре демонструють результативність роботи клієнтського менеджера, його ефективність та навантаженість. Завдяки цим показникам можна зробити висновки щодо, наприклад, необхідності перерозподілу закріплених за менеджерами

корпоративних клієнтів або корегування встановлених індивідуальних планів.

Остання шоста перспектива «Ризику» може бути охарактеризована за допомогою таких показників як втрати на покриття кредитного ризику, RAROC, RORAC та RARORAC.

У рамках перспективи «Ризику» обов'язковим при оцінці ефективності управління корпоративним бізнесом банку є використання показників, які дозволяють зробити висновки щодо величини кредитного ризику. Національний банк України, на основі нового Положення від 30.06.2016 №351, яке вступило в силу з 01 січня 2017 року, регламентує визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями [6]. Згідно зазначеного Положення розрахунок розміру кредитного ризику за активами розраховується банками на основі внутрішньо-банківської оцінки трьох компонентів кредитного ризику (ймовірності дефолту, втрати в разі настання дефолту та експозиції під ризиком). Таким чином, банки на індивідуальній основі за кожним корпоративним клієнтом можуть вирахувати загальний розмір очікуваних втрат.

Отже, показник втрат на кредитний ризик пропонується вирахувати на індивідуальній основі за кожним корпоративним клієнтом у відповідності з методикою Національного банку. Цей показник дозволяє отримати більш точні висновки щодо якості нових угод: його зростання генерує для банку певні загрози, оскільки клієнтський менеджер з метою необхідності виконання доведених до нього показників (наприклад, збільшення кредитного портфелю) може інтенсифікувати процес обслуговування корпоративних клієнтів. При цьому кредитний портфель менеджера буде збільшуватися при одночасному зростанні втрат банку внаслідок настання кредитного ризику.

Наступними показниками, які дають відповідь на питання про те, на який розмір ризику йдуть банки для досягнення своєї мети, є RAROC, RORAC та RARORAC. Основна їх ідея полягає в тому, щоб виміряти скориговану з урахуванням ризику рентабельність капіталу.

RAROC (Risk Adjusted Return on Capital, англ.) – рентабельність капіталу, скорегована на ризик. Іншими словами, вартість ризикового капіталу визначається

сумою використовуваного ризикового капіталу і бажаної цільової премії за ризик, тобто різниці між необхідним цільовим доходом (вартістю капіталу) і безризиковим доходом (прибуток від капіталу).

На відміну від цього, RORAC (Return On Risk-Adjusted Capital, англ.) – визначається як відношення чистого до ризикового капіталу, який використовується корпоративним сегментом банку.

RARORAC (Risk-adjusted Return on Risk-adjusted Capital, англ.) об'єднує RORAC і RAROC та є їх комбінацією. RARORAC є прийнятним, коли його значення більше нуля, або значення RORAC більше, ніж необхідна премія за цільовий ризик. Іншими словами, це означає, що додана вартість генерується тільки в тому випадку, якщо дохід банку, скоригований з урахуванням ризику, за вирахуванням цільової премії за ризик, є позитивним.

Підсумовуючи проведені дослідження, необхідно підкреслити, що окремі з визначених показників є за своєю суттю фінансовими, але при цьому не належать до перспективи «Фінанси». Це такі показники, як середній рівень прибутку на одного клієнта (перспектива «Ринок та клієнти») та маржинальний прибуток другого рівня в розрахунку на одного менеджера (перспектива «Менеджерський потенціал»). Дані показники є тісно взаємопов'язаними і добре деталізують по окремим калькуляційним одиницям саме свої перспективи. Тому вони не були віднесені до перспективи «Фінанси», в якій виділено загальні фінансові показники по корпоративному сегменту банків в цілому.

Висновки. Оцінку ефективності управління корпоративним бізнесом банку доречно здійснювати на основі системи збалансованих показників, яка базується на ідеї врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Всі визначені показники в рамках шести перспектив можуть бути використані при побудові системи збалансованих показників з метою оцінки ефективності управління корпоративним бізнесом банку. Існування достатньо великої кількості показників в рамках різних перспектив дає можливість обирати з них такі, що найкращим чином можуть бути адаптовані до системи управління банком та дозволятимуть вирішувати поставлені перед менеджментом завдання.

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
2. Мицкевич А.А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы. Экономические стратегии. 2004. №5-6. С. 132-137.
3. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 326 с.
4. Дані Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
5. Ковальчук О. Особливості застосування показників доданої економічної вартості і рентабельності капіталу на основі моделей EVA та RAROC. Економічний аналіз. 2011. №8.
6. Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 №351 «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

E-mail: denis.balanchuk@gmail.com