

Е. В. Фатыкова

Главный экономист

Управление филиальной сетью Байкальского банка

ОАО «Сбербанк России»

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА ПРИ
ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОТДЕЛЕНИЯХ БАЙКАЛЬСКОГО БАНКА
ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ»**

Реализация сбалансированной системы показателей (далее ССП) для ОАО «Сбербанк России» – сравнительно молодой процесс, начавшийся во второй половине 2011 г. Теоретические аспекты ССП на сегодня достаточно проработаны ведущими специалистами менеджмента, но когда дело доходит до практического применения, возникают вопросы. Для того чтобы разобраться и правильно реализовать этот современный инструмент управления для повышения эффективности деятельности управляющих отделениями Байкальского банка ОАО «Сбербанк России», данная тема была взята в разработку нами в качестве дипломного проекта. Остановлюсь на наиболее существенных моментах нашего исследования.

Байкальский банк является одним из 17 территориальных банков Сбербанка России. Ему организационно подчинены три головных отделения, расположенные на территории Иркутской области, Забайкальского края и Республики Бурятия. В подчинении головных отделений находятся 5 отделений и 510 дополнительных офисов.

ОАО «Сбербанк России» – это компания, ориентированная на стратегию. В банке реализованы все этапы стратегического управления: стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль. По уровню стратегического менеджмента Банк находится на пути от высокого к наивысшему уровню, поскольку активно внедряется ССП, управление проектами, формализованная система стратегического управления.

Однако, как заметил американский исследователь Дэвид Нортон, «способность реализовать стратегию важнее, чем сама стратегия». Для реализации стратегии современный научный менеджмент предлагает компаниям целый ряд инструментов, таких как:

- система сбалансированных показателей (ССП – Balanced ScoreCard, BSC);
- формулировки целей и концепций (Mission and Vision Statements);
- стратегический консенсус (Strategy Consensus);
- анализ разрывов / отклонений (GAP Analysis);
- позиционирование марки (Brand Positioning).

Очевидно, для успешной реализации стратегии необходимо комплексное решение возникающих управленческих проблем. Такое решение предлагает Концепция контроллинга, которая представляет собой концепцию управления, синтезирующую управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу. В рамках статьи рассмотрен один из инструментов контроллинга, реализацию которого мы осуществляем на практике – это Система сбалансированных показателей.

Сегодня Управлением филиальной сетью используется два элемента контроля деятельности отделений: система КРІ для управляющих и Комплексный анализ деятельности отделения, дифференцированные по уровню субъекта и объекта контроля, а также по периодичности проведения. Оба этих элемента контроля осуществляются на основе цикла Деминга (PDCA). Далее – о том, что нами сделано для внедрения каждого из этих элементов контроля.

В течение 2012 г. в Банке была создана система КРІ, которая получила название «Система управления эффективностью деятельности руководителей» (далее – СУЭД). Она распространяется и на управляющих отделениями. Координатором реализации системы КРІ для управляющих является Управление филиальной сетью.

За время работы над проектом нами внедрены КРІ для управляющих, сформирована и уже функционирует система их регулярного мониторинга. Кроме того, нами создана система регулярной обратной связи каждого управляющего с Председателем Байкальского банка. По итогам обратной связи формируется индивидуальный план управляющего по устранению проблемных зон в его работе. Одним из важных

результатов по итогам первого цикла контроля КРІ стало то, что ответственные сотрудники функциональных блоков Байкальского банка осознали, что индивидуальный план управляющего является эффективным инструментом влияния на выполнение бизнес-целей отделениями.

В работе представлена сводная счетная карта КРІ управляющих, из которой можно увидеть, что в течение года напряженными для выполнения являлись КРІ по технологически сложным проектам (проект «Очередей.нет!» и проект «Развитие специализированных технологий кредитования для малого бизнеса»). На конец года по большинству показателей негативная динамика была преодолена, в том числе благодаря и своевременно предпринятым корректирующим мероприятиям.

Для организации комплексного анализа деятельности отделений нами, в условиях отсутствия централизованной методики, разработана система оценки отделений на основе расчета интегрального оценочного коэффициента: каждое подразделение Байкальского банка оценивает отделение по 5-балльной шкале, после чего рассчитывается итоговый коэффициент с учетом веса оценки каждого подразделения. Эта система позволяет уменьшить влияние субъективного фактора в оценке отделения, а также позволяет отслеживать динамику итоговых оценок и оценок подразделений. Также нами проведена стандартизация необходимых для проведения комплексного анализа материалов: созданы шаблон для отчета управляющего, шаблон для заключений функциональных подразделений Байкальского банка, а также организован файловый информационный ресурс для обмена данными и их консолидации. В результате стандартизации нам удалось сократить длительность подготовки результатов комплексного анализа с 46-ти до 23-х рабочих дней. Мы планируем также создать базу данных, содержащую накопленные аналитические материалы.

С помощью полученных из центрального аппарата Сбербанка статистических материалов мы смогли оценить место наших отделений среди отделений других территориальных банков по основным показателям деятельности. Так, Бурятское и Читинское отделения входят в двадцатку лидеров по отдельным показателям, а Иркутское отделение входит в десятку лидеров по относительному приросту за 11 месяцев 2012 г. средств физических лиц. Мы уверены, что такого рода информация полезна и бизнес-подразделениям, и отделениям и руководству Байкальского банка.

По итогам нашей работы мы пришли к выводу о том, что целесообразно объединить все наши инструменты контроля в единый «пакет», включающий и мониторинг, и корректирующие воздействия. Этот «пакет» формализуется в виде индивидуального плана управляющего по преодолению негативных зон в работе. Такой документ создается нами

по итогам обратной связи с Председателем и подлежит дальнейшему ежеквартальному мониторингу и корректировке.

Таким образом, нами создана система контроллинга «по кругу», обеспечивающая реализацию управления по целям для управляющих отделениями.

Мы уверены, что реализация контроллинга при внедрении Сбалансированной системы показателей для управляющих позволит своевременно регулировать выполнение установленных КРІ при любом их составе, сосредоточить ключевые корректирующие мероприятия в едином документе – индивидуальном плане управляющего, что обеспечит непрерывность мониторинга и корректирующих воздействий, а также воплотить идею самоконтроллинга, суть которой заключается в установлении тесной связи между индивидуальной мотивацией, эффективностью работы и целями компании и сотрудника.

По нашему мнению внедрение предлагаемого цикла контроллинга в части управления по целям управляющих отделениями Байкальского банка имеет следующие преимущества:

- для управляющих: наличие единого документа, в котором перечислены все мероприятия и рекомендации в части преодоления негативных моментов или тенденций деятельности
- для всех участников процесса: единообразность мероприятий цикла мониторинга и корректирующих воздействий в течение всего года, а также наличие простой и понятной системы мониторинга достижения целей (включая информирование руководства и корректирующие воздействия).

По итогам работы нами заложены методологические основы и созданы практические наработки для организации контроллинга, включающего эффективную систему мониторинга выполнения установленных целевых ориентиров управляющих отделениями Байкальского банка. Несмотря на то, что состав КРІ будет меняться по мере появления новых стратегических задач Банка, разработанный нами цикл контроллинга позволит эффективно управлять выполнением этих показателей.