

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА ОСНОВЕ МОРФОЛОГИЧЕСКОЙ МАТРИЦЫ

© 2013 Ю.В. Ерошкин

управляющий филиалом ОАО «БИНБАНК» в г. Йошкар-Оле

E-mail: yeroshkin@ioshkar-ola.binbank.ru

Предложен авторский подход к оценке рисков инновационной деятельности банка. Оценка включает в себя перебор факторов рисков на основе сочетания этапов разработки и реализации инновационной услуги и составляющих сбалансированной системы показателей, что позволяет получить информацию о наиболее узких местах инновационной деятельности.

Ключевые слова: коммерческий банк, инновационная деятельность, риски, морфологическая матрица, оценка риска.

Управлению рисками инновационной деятельности банка предшествует их оценка, т.е. обработка информации при помощи соответствующих способов и приемов. В качестве инструментария оценки рисков можно назвать метод экспертных оценок, морфологический метод, метод моделирования. Все данные методы относятся к методам системного анализа и нашли широкое применение в практике научных исследований. Остановимся подробнее на морфологическом методе исследования.

Суть метода заключается в выявлении нескольких морфологических (типовых) признаков (параметров), значимых для решаемой задачи, и в составлении всех возможных сочетаний этих признаков. В результате направленного и системного анализа генерируется новая информация, которая при простом переборе вариантов ускользает от внимания. В основе морфологического метода - операции с морфологической матрицей.

При осуществлении управления инновационной деятельностью банка необходимо выделить этапы, что позволит структурировать задачи управления и оптимизировать инструментарий управления рисками. К таким этапам можно отнести: *анализ рынка банковских услуг; разработку концепции инновации; продажи инновации клиентам; оценку результатов продаж инновации.* Для характеристики рисков инновационной деятельности банка используем сбалансированную систему показателей (ССП), в рамках которой выделяются составляющие: *персонал и развитие, бизнес-процессы, клиенты, финансы.* Каждая из отмеченных составляющих может определять факторы, вызывающие риски инновационной деятельности. Рассмотрение свя-

зи составляющих ССП с рисками банковской деятельности позволило определить риски, наиболее характерные для развития инновационных процессов банка:

- для персонала - операционный риск;
- для бизнес-процессов - операционный риск;
- для клиентов - репутационный риск;
- для финансов - риск снижения доходности.

Из сказанного можно сделать вывод, что в большей степени банковские инновации генерируют операционный риск, связанный с действиями сотрудников банка. Действие операционного риска может отразиться потерей деловой репутации; недополучением запланированных доходов и соответственной потерей конкурентных преимуществ в развитии банка. С учетом этого морфологическая матрица будет иметь следующий вид (рис. 1).

Матрица дает возможность рассматривать не просто риски инновационной деятельности, но внутреннюю структуру рисков, что позволит более полно выделять факторы, определяющие риски, и принимать на этой основе более объективные управленческие решения.

Операционный риск является, пожалуй, самым серьезным риском банка, поскольку исходит от персонала, его знаний, навыков, умений, квалификации. Выявить факторы операционного риска сложнее, чем любого другого риска банка, потому что трудно предсказать поведение специалистов в решении того или иного вопроса, тем более в инновационной деятельности, имеющей высокую неопределенность результатов.

Операционный риск необходимо оценивать применительно ко всем продуктам, услугам, бизнес-процессам, разрабатываемым и планируемым к внедрению, что невозможно без деталь-

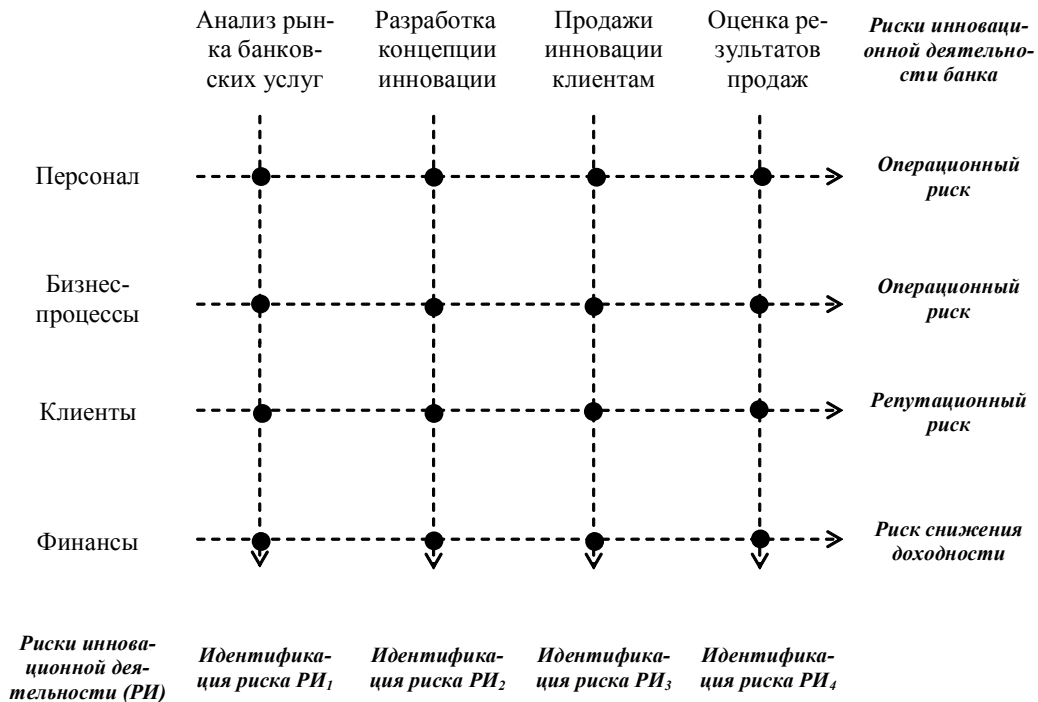


Рис. 1. Морфологическая матрица рисков инновационной деятельности коммерческого банка

ной проработки концепции новых продуктов, бизнес-процессов и информационных систем.

Только после глубокой проработки можно определить подходы к идентификации операционного риска, определив наиболее узкое место в инновационной деятельности, и сосредоточить внимание на устранении этого узкого места.

При выявлении операционного риска стоит учитывать, что комбинации факторов, которые его определяют, будут индивидуальны для каждого банка. Практика деятельности банков показывает, что наиболее опасны для проявления операционного риска банков факторы, связанные с бизнес-процессами и персоналом банка. Поэтому как при идентификации, так и при оценке операционных рисков особое внимание следует уделять именно данным факторам.

Измерение и оценка репутационного риска позволяют коммерческому банку повысить эффективность инновационной деятельности. Это требует тщательного подхода к сбору, интерпретации и количественной обработке информации о работе с клиентами банка.

Морфологическая матрица позволяет определить зоны уровня риска. При этом выделим четыре зоны: I - минимального риска; II - среднего риска; III - высокого риска; IV - максимального риска. В матрице рисков зоны будут расположены следующим образом (рис. 2).

Для оценки уровня рисков инновационной деятельности банков используем метод экспертных оценок, который применяется тогда, когда использование других, более объективных методов оказывается невозможным и неэкономным. Экспертные методы, применяемые квалифицированными специалистами, позволяют дать точную оценку при решении поставленной задачи. Специалисты свидетельствуют, что при правильной методике экспертной оценки погрешность результатов составляет 5 - 10 %, что и соизмеримо с допустимыми погрешностями измерительных методов.

Различают групповые и индивидуальные экспертные оценки. Основные преимущества групповой экспертной оценки заключаются в возможности разностороннего анализа факторов инновационной деятельности. Взаимодействие между экспертами позволяет значительно увеличить объем суммарной информации, которой владеет группа экспертов, по сравнению с информацией любого члена группы. При групповой оценке меньшая вероятность ошибки принятия в качестве основных факторов, не имеющих существенного значения для решения проблемы.

Ключевыми этапами проведения экспертизы являются:

- формирование целей и задач экспертизы;
- формирование рабочей группы специалистов-аналитиков;

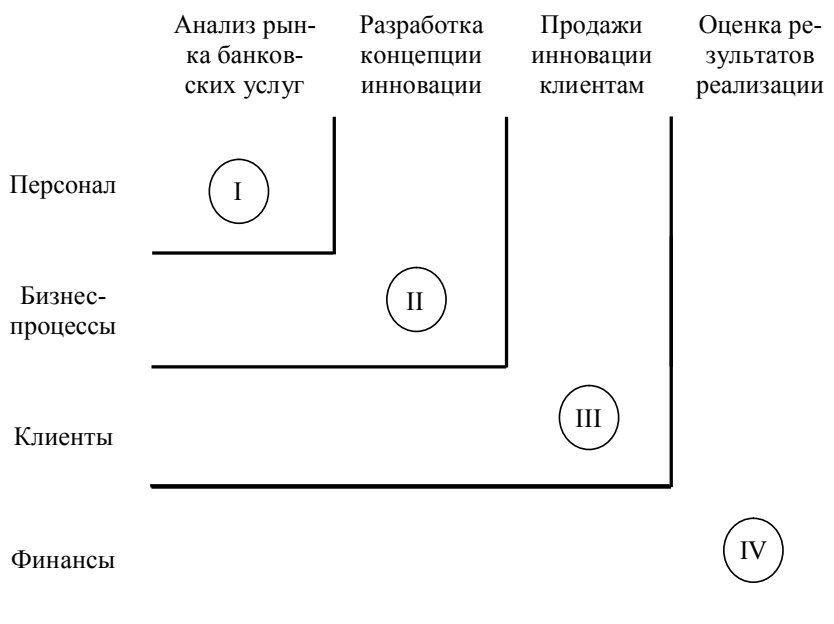


Рис. 2. Расположение рисков инновационной деятельности банка в матрице рисков

- разработка процедуры опросов;
- отбор и формирование группы экспертов;
- проведение опроса;
- анализ и обработка информации, полученной от групп экспертов;
- синтез информации об объектах экспертизы и результатов групповой экспертной оценки, приведение их в форму, удобную для принятия решений.

К требованиям групповой экспертной оценки относятся:

- приемлемое распределение оценок, полученных от экспертов, указывающих на независимость их мнений, при этом должны быть причины разных мнений;
- групповая надежность, выражающаяся в совпадении или близости мнений экспертов.

Согласованность мнений экспертов определяется с помощью коэффициента конкордации:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)},$$

где S - сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

n - число экспертов;

m - число объектов экспертизы.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне $0 < W < 1$, причем 0 определяет полную несогласованность мнений, 1 - полное единодушие экспертов.

Определим согласованность мнений экспертов по факторам рисков инновационной деятельности банка. При этом экспертам предлагалось ранжировать по четыре выделенных фактора по каждому риску.

Для оценки операционного риска, связанного с деятельностью персонала, были отобраны следующие факторы:

- ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности;
- некомпетентность или ошибки работников банка;
- ошибки при выборе стратегических целей развития банка;
- недостаточная мотивация труда.

Для оценки операционного риска, связанного с бизнес-процессами банка, это следующие факторы:

- несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных;
- отсутствие в банке действующей системы менеджмента качества;
- отсутствие четкого распределения ответственности между сотрудниками и отделами;
- несовершенство внутреннего документооборота по сопровождению инновации.

Для оценки репутационного риска выделены факторы:

- отсутствие во внутренних документах механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, акционеров, органов управления, служащих;

Таблица 1

Данные для расчета согласованности мнений экспертов при оценке факторов операционного риска, связанного с деятельностью персонала банка

Фактор операционного риска	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонений
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄			
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	2	1,5	1,5	3,5	8,5	-1,5	2,25
Некомпетентность или ошибки работников банка	3	3,5	4	3,5	14	4	16
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	4	3,5	3	2	12,5	2,5	6,25
Недостаточная мотивация труда	1	1,5	1,5	1	5	-5	25
Итого	10	10	10	10	40		49,5

Таблица 2

Трансформированная матрица оценок экспертов

Факторы операционного риска	Эксперты			
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	2	2,5	2,5	0,5
Некомпетентность или ошибки работников банка	1	0,5	0	0,5
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	0	0,5	1	2
Недостаточная мотивация труда	3	2,5	2,5	3
Итого	6	6	6	6

- недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке;
- риск изменчивости рыночной конъюнктуры;
- отток клиентов в результате появления негативной информации о банке в средствах массовой информации.

Для оценки риска снижения доходности инновации:

- неопределенность того, какие цены клиенты готовы платить за новый банковский продукт (услугу);
- риск непрогнозируемой инфляции;
- неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг);
- финансовые непрогнозируемые затруднения.

В экспертизе факторов принимали участие 4 эксперта - специалиста банка. Представим показатели для оценки согласованности мнений экспертов по операционному риску, связанному с деятельностью персонала (табл. 1).

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)} = \frac{12 \cdot 49,5}{4^2(4^3 - 4)} = 0,62.$$

Значение коэффициента конкордации свидетельствует, что эксперты показали достаточно высокую согласованность мнений, это позволяет продолжать расчеты.

Для дальнейших расчетов необходимо преобразовать матрицу оценок экспертов, исходя из выражения $R'_{ij} = n - R_{ij}$ или в нашем случае $R'_{ij} = 4 - R_{ij}$, где R_{ij} - оценка i -го фактора, оцененного j -м экспертом. Занесем данные в табл. 2.

Далее каждый элемент таблицы делится на 6 (показатель суммы по столбцу) и вычисляется вес фактора путем суммирования значений по строкам и деления суммы на 4 (по числу экспертов). Наибольшее значение фактора определяет его первый рейтинг. Результаты расчетов приведены в табл. 3.

Таким образом, экспертные оценки показали, что наиболее значимым фактором при оценке операционного риска, связанного с работой персонала при осуществлении инновационной деятельности банка, является недостаточная мотивация труда работников банка.

Аналогичным способом были выделены определяющие факторы рисков инновационной деятельности банка:

а) по работе с персоналом - недостаточная мотивация работников, занятых инновационной деятельностью;

б) при работе с бизнес-процессами - несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных;

Таблица 3

Рейтинги факторов операционного риска, связанного с деятельностью персонала

Фактор операционного риска	Эксперты				Вес	Рейтинг
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₄		
Ключевые работники банка не готовы к участию в инновационной деятельности	0,33	0,42	0,42	0,08	0,31	2
Некомпетентность или ошибки работников банка	0,17	0,08	0,00	0,08	0,08	4
Ошибки при выборе стратегических целей развития банка	0,00	0,08	0,17	0,33	0,15	3
Недостаточная мотивация труда	0,50	0,42	0,42	0,50	0,46	1
Итого	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Таблица 4

Балльные оценки факторов риска по этапам инновационной деятельности банка

Фактор рисков инновационной деятельности	Анализ рынка банковских услуг	Разработка концепции инновации	Продажи инновации клиентам	Оценка результатов продаж	Сумма баллов
Недостаточная мотивация труда	3,8	3,2	4,1	3,9	15
Несоответствие либо отказ используемых банком систем, в том числе информационных	4,5	2,8	3,5	4,0	14,8
Недооценка конкурентоспособности нового продукта банка на рынке	4,3	3,8	4,5	3,8	16,4
Неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг)	4,8	3,4	4,4	4,2	16,8
Сумма баллов	17,4	13,2	16,5	15,9	63

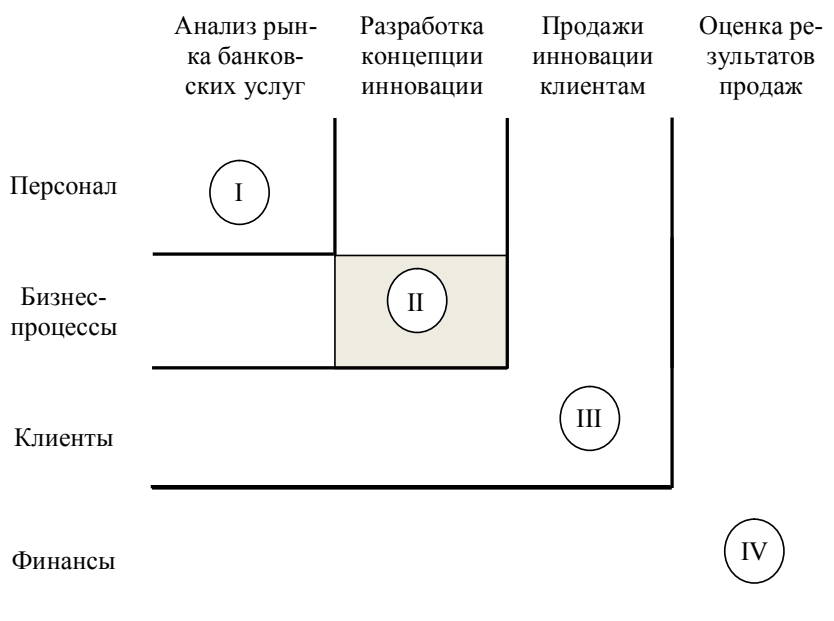


Рис. 3. Расположение риска по балльной оценке в матрице риска

в) при работе с клиентами - недооценка конкурентоспособности нового продукта (услуги) банка на рынке;

г) при работе с финансами - неопределенность общего дохода от новых банковских продуктов (услуг).

При выявлении факторов, которые в большей степени определяют риски инновационной деятельности коммерческого банка, эксперты по 5-балльной системе определили оценки проявления этих факторов по этапам инновационной деятельности, которые затем были усреднены (табл. 4).

Расчет суммы баллов в количестве 63 (из 80 возможных) показывает, что у банка есть существенные резервы в организации инновационной деятельности и получении дополнительных доходов от разрабатываемых инноваций. Наиболее остро стоит вопрос проявления операционного риска при выполнении бизнес-процессов, поскольку по второй строке количество баллов получилось наименьшим, причем сумма баллов по столбцам показывает слабое место банка при разработке концепции нового продукта (услуги). Расположение риска инновационной деятельности банка в матрице рисков по рассматриваемой задаче представлено на рис. 3.

В соответствии с рисунком отмеченное положение относится ко второй зоне, характеризующей средний риск инновационной деятельности банка. Это позволяет рассматривать следующие мероприятия по нейтрализации риска или снижению потерь, связанных с ним:

- совершенствование информационных систем банка, связанных с анализом рынка банковских услуг и разработки (адаптации) нового продукта (услуги), соответствующего потребностям клиентов банка;

- совершенствование механизма мотивации персонала на этапе подготовки и разработки нового банковского продукта (услуги), что будет содействовать его успешной реализации и достижению запланированных доходов.

1. Письмо Банка России от 23 июня 2004 г. № 70-Т "О типичных банковских рисках".

2. *Денисова А.Л., Зайцев Е.В.* Теория и практика экспертной оценки товаров и услуг: учеб. пособие. Тамбов, 2002.

3. *Нортон Д., Каплан Р.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2010.

4. *Семагин И.А.* Управление инновациями в коммерческом банке: теория и методология: монография. Йошкар-Ола, 2010.

Поступила в редакцию 06.03.2013 г.