
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

О.Ю. Мясникова

Российский университет дружбы народов
ул. Орджоникидзе, 3, Москва, Россия, 117923

В статье проанализированы существующие системы управления коммерческими банками, в том числе опыт применения японской модели менеджмента в нашей стране. Отмечено, что японские методы управления являются эффективными, поскольку предусматривают отказ от узкой специализации кадров, способствуют всестороннему развитию работника. Рассмотрено практическое применение модели построения бизнеса кайзен в ЗАО МКБ «Москомприватбанк». Описаны положительные результаты ее внедрения, направленные на повышение эффективности управления, в том числе увеличение коэффициентов компетентности сотрудников при ежегодном тестировании уровня профессиональной подготовки.

Ключевые слова: эффективность управления, коммерческий банк, методы менеджмента, японская модель управления, стратегия развития персонала, концепция кайзен, профессиональная подготовка менеджеров.

Постановка проблемы и цели исследования

В условиях различных видов экономики (централизованной, рыночной, переходной и др.) надежность и успешность деятельности любых организационных систем, в том числе и банков, определяется прежде всего уровнем развития и эффективностью деятельности систем их менеджмента. Совершенствование теории и практики управления — структур, процессов, методов — способствует экономическому прогрессу. По мнению ведущих специалистов в области банковского менеджмента, в условиях перехода к рыночной экономике актуальность приобретает развитие российской банковской системы на основе изучения функционирования зарубежных банков [1; 2]. Особого внимания заслуживают труды американского ученого П. Роуза, в которых освещаются классические подходы к управлению банком на Западе [3]. Современный период преобразований в российском банковском секторе связан с многочисленными совершенствованиями в методах менеджмента. В трудах Л.Г. Батраковой, А.В. Канаева выявляются причины неэффективной работы многих российских банков, в том числе низкий технологический уровень, отсутствие современных навыков управления, предлагаются практические методы трансформации стратегических бизнес-процессов, а также отмечается, что необходимым фактором в стабильной работе банковской системы становится качественное управление [4; 5].

Коммерческие банки будущего должны не только правильно работать, но и легко адаптироваться к любым новым условиям, создавать для своих сотрудников благоприятную среду и ставить перед ними задачи, стимулирующие социальную ответственность и способствующие постоянному развитию инновационных решений. Для создания возможности соответствия банков принципам идеальной

модели менеджерам необходимо перестраивать основы управления, использовать продуктивные подходы, привлекая новые идеи из различных областей знаний экономики, компьютерных технологий, биологии, медицины, политологии и др. Задачи банковских управленцев диктуются изменчивостью внешней среды. Менеджер банка прежде всего должен обладать обширными знаниями по эффективному использованию труда, интеллекта, мотивов поведения других людей для успешного достижения целей организации [6].

Стратегически важной и актуальной задачей для коммерческих банков является именно необходимость совершенствования профессиональной управленческой подготовки персонала до уровня современных требований профессиональных компетенций, создающая реальные предпосылки повышения эффективности их деятельности.

Целью данного исследования является повышение эффективности деятельности персонала коммерческого банка на основе анализа существующих подходов в теории управления для успешной работы ЗАО МКБ «Москомприватбанк».

Согласно поставленной цели, нами были сформированы практические задачи, включающие рассмотрение особенностей японской модели управления, анализ практического опыта ее внедрения и возможностей применения для российских коммерческих банков, а также определение стратегических направлений по подготовке персонала в ЗАО МКБ «Москомприватбанк».

Определение стратегических направлений на основе принципов менеджмента

Современный коммерческий банк представляет собой упорядоченную совокупность ресурсов (трудовых, материально-технических, финансовых, информационно-технологических), которые во взаимодействии составляют целостное образование с такими новыми свойствами, которые отсутствуют у отдельно взятого ресурса, что обеспечивает прибыльное предоставление клиентам качественных продуктов и услуг (рис. 1).

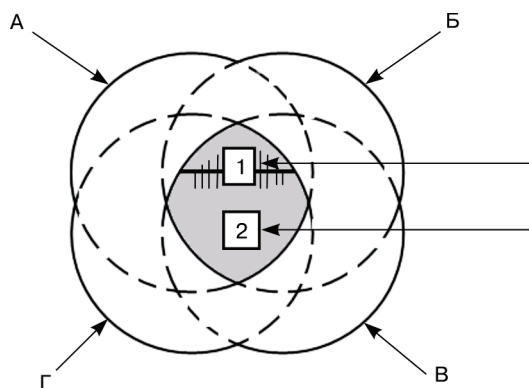


Рис. 1. Функциональная схема банковской деятельности как целостной системы взаимодействующих ресурсов

А — трудовые ресурсы; Б — финансовые ресурсы; В — материально-технические ресурсы; Г — информационно-технические ресурсы; 1 — подсистема управления; 2 — операционная подсистема.

Источник: Составлено автором.

Каждый вид ресурса по-своему влияет на результативность деятельности банка. В процессе управления реализуются управленческие решения (зона 1), которые, в свою очередь, централизуют работу операционной подсистемы (зона 2). Основными результатами операционного процесса являются продукты и услуги, предоставляемые клиентам. Инициативность и совершенствование работы зоны 2 дают возможность определять пути повышения эффективности деятельности банков, а также качества банковских продуктов. В рамках операционной подсистемы 2 все типы ресурсов А, Б, В, Г принимают активное участие, что обеспечивает устойчивость ее работы. В поле зоны 1 (подсистема управления) ведущим и базовым ресурсом являются трудовые, т.е. персонал.

По мнению многих авторов, принципы и идеи, заложенные в основной деятельности банка, базируются на японской философии менеджмента [7—9]. Она опирается на древние традиции групповой сплоченности и прирожденное стремление к созданию продукции наивысшего качества. Японский персонал преклоняется перед трудом и испытывает искреннее удовлетворение от хорошо выполненной работы, соблюдая при этом жесткую дисциплину и высокий ритм работы. Эффективность их управленческой системы связана с общественно-экономическим укладом страны, режимом бережливого отношения к ресурсам. Японцы уверены, что основное богатство их страны составляют человеческие ресурсы, а главной причиной стремительного успеха является применяемая стратегия менеджмента, ориентированная именно на персонал. При этом в Японии никогда не рассматривают отдельно одного человека (личность), а ориентируются на группу людей [7].

Изучение положительного опыта такой системы дает возможность находить пути совершенствования управления для любого коммерческого банка и в нашей стране. Рассмотрение основ японского менеджмента приводит к отказу от узкой специализации, способствует универсальному развитию работника и связанным с этим процессом стабильной занятости, ротации кадров внутри фирмы, обучению в процессе работы. Японская система управления является синтезом этнокультурных японских традиций и импортированных идей. Многие из методов управления по-японски представляют собой адаптированные идеи первоисточников по менеджменту. Зарубежные специалисты, изучавшие японское управление до Второй мировой войны, выражали уверенность в том, что по мере развития традиционные методы исчезнут, однако этого не произошло, и в периодической печати с 1960—1970-х гг. стал появляться термин «нихотеки кэйэй» — «управление по-японски» или «японский стиль управления» [10].

В начале 1990-х гг. появились научные работы отечественных специалистов в области управления по японской методике, посвященные особенностям управления персоналом на японских предприятиях. В них широко рассматриваются проблемы мотивации рабочих, формирования корпоративного сознания, выдвижения потенциальных менеджеров внутри предприятия. Особый акцент делается на психологические аспекты данного вопроса. Одним из методов управления по-японски выделяется бережливое производство, основанное на принципе 5С: сэйри (порядок), сэйтон (организованность), сэйсо (уборка), сэйкэцу (чистота), сицукэ (дисциплина), и отмечается, что выполнение таких правил — предпо-

сылка для производства высококачественной продукции на базе высокой производительности [7; 12].

Известные японские ученые по менеджменту И. Каору, М. Акио при описании основных составляющих системы управления подробно останавливаются на характеристике процесса контроля над качеством со стороны менеджеров на предприятиях [10; 11]. Обобщая многолетний опыт управленческой деятельности, они выделили такие основные признаки японского управления, как гарантия занятости и создание обстановки доверительности; гласность и ценности корпорации; информационная осведомленность; ориентир на качество; постоянное присутствие руководителя на производстве; поддержание чистоты и порядка.

Уже многие десятилетия неизменный интерес у менеджеров и бизнесменов всего мира вызывает успех компании «Тойота» Д. Лайкерт, анализируя уникальную философию бизнеса компании «Дао», информирует об истоках успеха «Тойота». По его мнению, фундаментальной основой компании является уникальный подход к персоналу, заключающийся в воспитании, обучении и его развитии, а ключом успеха — основные принципы управления, использования квалифицированного, трудолюбивого, ответственного персонала [13].

Следует отметить, что японские методы не просто приживаются в других странах. Специфика японской модели менеджмента ориентирована на человека, живущего интересами общества. Несмотря на то, что ее использование направлено на улучшение человеческих отношений, согласованность, групповую ориентированность на моральные качества служащих, стабильность занятости, гармонизацию отношений между работниками и управленцами, в ряде стран японский стиль управления вызывает протест (непривычность, дискриминация сотрудников и другие причины).

Применение японских методов российскими банками, в частности коммерческими, находится на начальной стадии. Особый практический интерес вызывает концепция построения бизнеса кайзен (непрерывное улучшение). Философия кайзен — это непрерывное совершенствование и рост бизнес-процессов. Применительно к процессу управления и культуре бизнеса она становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании. Кайзен не означает лишь «делать лучше», она подразумевает достижение таких конкретных целей, как устранение потерь времени, денег, материалов, усилий; повышение качества товаров, услуг, взаимоотношений, личного поведения, развития сотрудников; снижение издержек на разработку, производство, содержание запасов и распространение; повышение степени удовлетворенности потребителей [13].

Отличительными особенностями подхода кайзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании (банка), вклада, который может и должен вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит, а также сосредоточенность на качестве и на клиентах. Все это позволяет мотивировать и направлять усилия рабочей силы, которая непрерывно стремится к достижению общих целей организации и обеспечивает результаты, повышающие аддитивность отдельных вкладов сотрудников.

Так, в ЗАО МКБ «Москомприватбанк», который является дочерним банком украинского ОАО КБ «Приватбанк» (крупнейший банк и лидер банковского рынка Украины) сформирована и успешно функционирует одна из наиболее прогрессивных систем менеджмента коммерческого банка. Однако актуальность дальнейшего совершенствования модели управления и повышения эффективности ее функционирования постоянно растет. Это обусловлено рядом причин, в том числе значительным увеличением количества филиалов и отделений, регулярной корректировкой стратегии развития банка, повышенной динамичностью изменений внешней среды и появлением инноваций в области менеджмента. Следует отметить, что успешное решение указанных проблем в значительной мере усложняется недостаточной профессиональной подготовкой менеджеров банка.

Для повышения эффективности деятельности банка в рамках его общей стратегии развития нами были предложены стратегические направления по изменению ситуации и модернизации методов управления по отношению к трудовым ресурсам в ЗАО МКБ «Москомприватбанк», основанные на принципах концепции кайзен.

1. *Сосредоточенность на клиентах.* Внимание сконцентрировано на клиентах и их потребностях, являющихся критерием качества.

2. *Непрерывные изменения.* Постоянно проводится поиск путей совершенствования, который не прекращается после внедрения очередного улучшения. При этом каждое усовершенствование процессов разработки или менеджмента реализуется как новый формальный стандарт, закрепленный внутренними документами банка, доводящиеся до сведения каждого ответственного сотрудника с помощью внутрибанковской системы документооборота.

3. *Открытое признание проблем.* Развитие корпоративной культуры, предполагающее взаимную поддержку, конструктивность, отсутствие склонности к взаимным обвинениям, создают условия для вынесения проблем на открытое обсуждение в виде внутренних электронных документов.

4. *Пропаганда открытости.* Минимальная обособленность отделов друг от друга, создание офисов открытой планировки, облегчающих процесс коммуникаций между сотрудниками. Индивидуальные кабинеты имеются лишь у руководителей высшего звена, что облегчает вступление в контакт персонала с руководством.

5. *Создание рабочих команд.* Принадлежность каждого сотрудника к рабочей команде, управление которой осуществляет ее лидер. Рабочие команды создаются для разработки, апробации и внедрения новых продуктов или услуг банка. Для всестороннего исследования и анализа нововведений такие группы формируются из рядовых сотрудников различных отделов или департаментов.

6. *Управление проектами при помощи межфункциональных команд (ротации).* Использование метода ротации для наиболее качественного управления проектами и формирования широкого профиля квалификации сотрудников. Для наиболее эффективной реализации проектов ни один работник индивидуально либо команда, работающая в какой-либо одной функциональной области, не сможет гарантированно обладать всеми навыками и предложением самых лучших идей. Согласно принципу кайзен, в рабочую группу включаются представители раз-

личных функциональных областей, на которые проект будет оказывать влияние в ходе его реализации.

7. *Формирование «поддерживающих» взаимоотношений.* Особая значимость для банка вопросов, касающихся взаимоотношений между сотрудниками, поскольку это влияет на эффективность деятельности. Лояльное отношение сотрудников к банку, вовлеченность работников в деятельность и хорошие взаимоотношения приводят к высоким показателям.

8. *Развитие самодисциплины.* Этот принцип кайзен является наиболее чуждым для банковских сотрудников в нашей стране, которые не готовы жертвовать своим личным временем ради интересов банка. При этом достаточно очевидно, что чем больше сотрудников будут обладать чувством самодисциплины, ответственности и энтузиазма, тем больше гарантировано процветание организации.

9. *Информирование каждого сотрудника.* Создается система программных комплексов для оперативного информирования сотрудников о любых сферах деятельности коммерческого банка (система дистанционного обучения, ЧАТ, e-mail, система электронного документооборота, органайзер, система контроля и система управления персоналом) (рис. 2).



Рис. 2. Схема информационного управленческого комплекса ЗАО МКБ «Москомприватбанк»

Источник: составлено автором

На представленной схеме (см. рис. 2) отображены правильное отношение и поведение персонала, зависящее от полного понимания и принятия миссии банка, его культуры, ценностей, планов и опыта работы. В существующей системе информирования все программные комплексы взаимосвязаны и корректное функционирование информационной системы банка возможно только при слаженной работе каждого из них. Этот принцип играет важную роль в формировании профессионализма персонала и в конечном итоге повышении эффективности банковской деятельности.

10. *Делегирование полномочий каждому сотруднику.* Этот принцип является продолжением процесса разделения и кооперации труда в сфере управления

с целью повышения ее гибкости и потенциальных возможностей, не меняя штатной структуры. В то же время делегирование не должно трансформироваться в разгрузку руководителя, так как это не способствует укреплению доверия. Делегирование является основой эффективного труда руководителя и позволяет: экономить время для решения наиболее важных задач; развивать сотрудников и формировать кадровый резерв; получать лучшие результаты за счет применения экспертных знаний сотрудников; улучшать мотивацию сотрудников за счет постановки интересных, ответственных и разнообразных задач; повышать лояльность сотрудников к банку и руководителю за счет понимания ими задач более высокого уровня.

Однако делегирование полномочий сотрудникам, как показывает практика, без внедрения средств контроля, которые позволят предотвратить возможные злоупотребления этими полномочиями, может привести к нежелательным результатам. Сфера влияния каждого сотрудника строго должна ограничиваться поведенческими и дисциплинарными стандартами и нормами, которые указывают сотрудникам, куда направлять их инициативу и совместные усилия.

Из приведенных десяти направлений, шесть (5—9 и 10) имеют отношение к обучению и развитию людей, так как концентрируются на энергии, стремлении и энтузиазме сотрудников, они помогают сформировать чувство общности работников ради достижения более высокой степени удовлетворенности потребителей. Поэтому их проще всего адаптировать к отечественной банковской системе менеджмента. Предлагаемые стратегические направления, основанные на принципах кайдзен, рассматриваются только с позиций системного подхода, в комплексе, а не по отдельным элементам, что обеспечивает их эффективное функционирование, где каждый является своеобразной подсистемой в единой управленческой цепи, дополняя друг друга.

Итак, применение предложенной стратегии дает свои положительные результаты. В течение периода внедрения данных стратегических направлений с 2007 г. в ЗАО МКБ «Москомприватбанк» доля лиц с высшим финансово-экономическим образованием увеличилась от 35 до 70%, что существенно повлияло на развитие банка, повышение эффективности его деятельности. В настоящее время разработана и применяется ежегодная система оценки уровня профессиональной компетентности каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности и функциональных обязанностей. Путем тестирования по различным дисциплинам выводится общий показатель теоретических знаний и оценивается практический опыт. Проверка осуществляется по показателям бальной шкалы (интеллектуальный, эмоциональный коэффициенты, стиль рабочего поведения). В результате использования стратегических принципов японской системы управления за период 2010—2011 г. в «Москомприватбанке» коэффициенты компетентности увеличились в среднем на 2,5 % по сравнению с показателями периода 2007—2008 г.

Кроме того, совершенствование по стратегии кайдзен целесообразно проводить постепенно, а не сразу путем глобальных преобразований с помощью инноваций. Поскольку глобальные инновации всегда требуют крупных инвестиций для покупки новых технологий и оборудования, а в настоящее время после финансового кризиса практически все коммерческие банки испытывают ограничен-

ность в финансовых ресурсах. А ежедневные улучшения по принципам кайзен не требуют серьезных финансовых затрат. Для их осуществления необходимо, чтобы люди использовали свой разум и концентрировали внимание на выполняемых работах, что является экономически оправданным преимуществом в современных условиях рынка.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) / Под ред. О.И. Лаврушина. — М.: Юристъ, 2005.
- [2] Деньги, кредит, банки: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. О.И. Лаврушина. — М.: Финансы и статистика, 2000.
- [3] Роуз П.С. Банковский менеджмент. Предоставление финансовых услуг. — 2-е изд. / Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.
- [4] Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. — М.: ЛОГОС, 2000.
- [5] Канаев А.В. Стратегическое управление коммерческим банком. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006.
- [6] Хэмел Г. Менеджмент 2.0 // Harvard Business Review. Октябрь 2009.
- [7] Пиенников В.В. Японский менеджмент. Уроки для нас. — 2-е изд. — М., 2000.
- [8] Семенова И.И. История менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- [9] Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 6. — С. 48—51.
- [10] Каору И. Японские методы управления качеством. — М.: Экономика, 1988.
- [11] Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Sony». — М.: Прогресс; Универс, 1993.
- [12] Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. — 2-е изд. — М.: Наука, 2002.
- [13] Лайкер Джефффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

MANAGEMENT EFFICIENCY INCREASE OF COMMERCIAL BANKS USING THE MODERN CONCEPTS OF MANAGEMENT

O.U. Myasnikova

Peoples' Friendship University of Russia
Ordzhonikidze str., 3, Moscow, Russia, 117923

Existing management systems of commercial banks including application experience of Japanese management model in our country are analyzed in the article. It is noticed that Japanese management methods are effective because they provide refusing of narrow employee specialization, promote universal development of the workers. The author analyzed a practical application of this model in the Russian commercial bank «Moscomprivatbank» which has been developed in construction business concept kaisen. The positive results of its introduction directed to management efficiency increase are described, such as employees' competence index increase during annual testing of a professional standard.

Key words: effectiveness of management, commercial bank, management methods, Japanese management model, staff development strategy, kaisen concept, manager's professional education.