

УДК 338

С.В. Чадин (асп. каф. МЭО), В.Р. Огороков, д.э.н., проф.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЙСТВИЯМИ АКТИВНЫХ КОМПОНЕНТ

В настоящее время условия работы на банковском рынке постоянно усложняются. С одной стороны, усиливается конкуренция, с другой — растут потребности клиентов. Рынок требует от банков быстрых и своевременных решений, которые, в то же время, должны оставаться рациональными и взвешенными и соответствовать общей стратегии развития. В связи с этим меняются философия бизнеса и модели управления. Если в небольших банках оптимальным подходом к управлению все еще остается жесткая централизация всех принимаемых решений первыми лицами, то по мере расширения сферы деятельности и увеличения объемов операций подобный подход начинает вступать в противоречие с требованиями рынка: скорость принятия решений по проводимым операциям и сделкам становится слишком низкой, и клиенты, находя более оперативных контрагентов, уходят из банка.

Необходимость делегирования полномочий предполагает передачу не только права принятия решений, но и определения ответственности и механизмов согласования деятельности подразделений. Если во время развития спекулятивных технологий всех интересовал только доход, и внимание не уделялось ни раздутым штатам, ни рискам человеческого фактора, то в современной экономике все чаще конкурентным преимуществом становится наличие профессионального персонала, и термин «руководство кадрами» меняется на «управление человеческими ресурсами».

Современная методология управления имеет три основных направления:

- управление через инструкции;
- управление через цели;
- управление через ценности.

Для управления через инструкции характерна высокая доля формализации процесса, алгоритм которого реализуется через конкретные рациональные указания. При этом исполнитель может не знать (иногда – и не должен) достигаемую цель, существует жесткая иерархия управления, прописанные инструкции задают образцы поведения, эмоции и инициатива редко приветствуются. Управление через цели реализуется постановкой конкретных итоговых показателей, способы достижения которых исполнители могут выбирать самостоятельно. Средства при этом сопоставляются с целями, а иерархия разделяет менеджмент на тех, кто ставит цели, кто их осуществляет и кто контролирует процесс. Управление через ценности является самым низкоформализованным и представляет собой самодообраивание сотрудниками инструментов управления (инструкций, целей, задач и их решений) исходя из набора нежестких ценностных представлений. Ценность в управлении похожа на цель, но, в отличие от нее, не может быть задана волей руководства, а требует признания со стороны сотрудников.

Конечно, интеллектуальная организация старается максимально формализовать знания, и именно инструкции и цели требуют в первую очередь конкретных знаков и языков для их постановки, ценности же требуют осмысления и имеют рациональную и иррациональную стороны. Но насколько возможно рациональное управление, если внешние условия меняются быстрее, чем менеджеры успевают ставить цели или писать инструкции? В то же время, если в банке нет единой стратегии или у работников нет понимания общебанковских задач, это влечет за собой появление инструкций и распоряжений, противоречащих друг другу и исключаящих сколько-нибудь действенный контроль, чем можно объяснить чуть ли не 90 процентов банковских крахов последнего десятилетия.

Для снижения подобных рисков и упрощения структуры оперативного управления может быть использована модель, разделяющая отдельные структурные подразделения по степени их активности в банковском процессе. Каждая бизнес-единица может быть отнесена к одной из четырех групп:

1. неактивная компонента (разработка стратегии и структуры процесса – стратегическое и тактическое управление);
2. активная компонента (непосредственное осуществление задач по текущему управлению – принятие решений, заключение сделок, выдача распоряжений);
3. полуактивная компонента (функция контроля и соответствия работы пруденциальным и внутренним нормам и лимитам, информационное обеспечение процесса);
4. неактивная компонента (исполнение распоряжений активных компонент).

Все компоненты взаимосвязаны, при этом каждая управляется соответственно уровню, что схематично можно представить как функциональную пирамиду с соответствующими вышеназванными частями.

Неактивными (неоперативными) компонентами в банках является высшее руководство (Совет Директоров и исполнительное руководство), занимающееся выбором стратегии деятельности, определением миссии (основной бизнес-идеи) и созданием множества стратегических задач для оперативной деятельности. Топ-менеджмент в своей работе в большей части руководствуется ценностным подходом и в меньшей – целевым.

Поскольку надежность банка определяется не его размерами, а качеством управления инвестиционно-кредитным портфелем, сбалансированным с источниками ресурсов банка, важное значение играет квалификация его активных компонент (front-офиса – клиентского, кредитного и др. отделов). Активными компоненты являются не по типу операций, а по влиянию на происходящие события. Работа активных компонент связана с заключением сделок, привлечением средств и их размещением, то есть непосредственно формирует деятельность банка. Активный менеджмент руководствуется в своей работе большей частью целями, а так же ценностями (начальники) и инструкциями (специалисты).

Полуактивные компоненты не принадлежат какому-либо одному уровню. Их функции – контроль соблюдения внешних и внутренних норм, анализ, аудит и консалтинг деятельности. Соответственно, они следят, чтобы деятельность соответствовала инструкциям и заявленным целям, и руководствуются целями и инструкциями.

Работа неактивных компонент модели (бэк-офиса, операционистов, бухгалтерии и т.д.) состоит в своевременном корректном отражении деятельности банка в рамках существующих процедур учета и достаточно жестко регулируется государственными нормативно-правовыми актами и внутренними положениями банка. В основном функционирование этих подсистем носит прикладной характер, они участвуют в управлении опосредовано как носитель информации и руководствуются, в основном, инструкциями.

Если решение относительно передачи полномочий по принятию решений руководителям структурных подразделений принято, необходимо построить систему управления банком с соблюдением следующих принципов:

- предоставление самостоятельности только при условии обеспечения прибыльности активных компонент;
- предоставление полномочий в рамках лимитов и создание системы контроля над их соблюдением через полуактивные компоненты;
- премирование по результатам их деятельности;
- координация деятельности через процесс планирования и бюджетирования в рамках единого стратегического или тактического плана банка показателей для активных компонент;
- координация деятельности через стандартизацию процедур для полуактивных и неактивных компонент.

Управленческий подход по созданию таких организационных структур, в которых право принятия решений в рамках определенных полномочий передается менеджерам групп услуг на основании соответствующий установок, имеет ряд преимуществ. Во-первых, это ускоренный процесс принятия решений и гибкость реагирования на условия местного рынка, во-вторых, меньшая потребность в сложных системах контроля и, следовательно, меньший объем отчетности. Кроме того, это может радикально поменять социально-психологический климат и, что принципиально, позволить включить такой дополнительный рычаг, как коллективный капитал. В то же время, в результате разделения управления, учета и контроля при соблюдении информированности всех уровней появляется возможность уйти от субъективизма принимаемых решений, с которым банки вынужденно сталкиваются, опираясь лишь на доверие к конкретному сотруднику.

Подобный алгоритм может позволить поднять эффективность работы при минимизации рисков. Помимо высокой эффективности у нее есть еще одно важное достоинство: использование методики значительно повышает прозрачность и прогнозируемость работы, позволяет объективно проанализировать полученные результаты, что работает как мощный стимул дальнейшего развития.