

Обеспечение конкурентоспособности в XXI в.: использование инструментов управления в интернет-экономике (на примере банков)

Мадыаров Азат Альбертович

Канд. социол. наук, доц. каф. строительства
ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Набережночелнинский институт (филиал) Казанского (Приволжского) федерального университета,
г. Набережные Челны, Россия

Аннотация

Формирование интернет-экономики предъявляет особые требования к развитию системы организационных воздействий, используемых для разрешения проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции. При этом эффективность обновленной комбинации инструментов управления должна оказываться достаточной, для того чтобы обеспечивать конкурентоспособность в ходе реализации стратегического процесса. Актуальность изучения и систематизации практик, используемых субъектами цифровой экономики, обосновывается трансформационными процессами информационного общества, представляя как научный, так и практический интерес. Рассмотрение трудов ведущих российских и зарубежных ученых, специализирующихся в области развития интернет-экономики за счет использования инструментов управления, а также результатов Народного рейтинга обслуживания клиентов отечественными банками позволяет сделать выводы о необходимости внедрения особых подходов для ответа на вызовы – угрозы новейшего стратегического контекста. Кроме того, их нужно комбинировать с учетом результатов анализа и систематизации настоящего исследования. Завершается работа краткими выводами об итогах исследования, подчеркивающими важность продолжения изучения примеров обеспечения конкурентоспособности российскими компаниями в XXI в.: выявление отраслевых особенностей может представлять интерес для тиражирования лучших практик в интернет-экономике.

Ключевые слова

Интернет-экономика, инструменты управления, организационное развитие, конкурентоспособность, организационные способности, стратегический процесс, ключевые компетенции, организационная культура

Для цитирования: Мадыаров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI в.: использование инструментов управления в интернет-экономике (на примере банков)//Вестник университета. 2024. № 11. С. 131–142.



Ensuring competitiveness in the XXI century: use of management tools in the internet-economy (on the example of banks)

Azat A. Madyarov

Cand. Sci. (Sociol.), Assoc. Prof. at the Construction Department
ORCID: 0000-0002-4911-7790, e-mail: am.1818@mail.ru

Naberezhnye Chelny Institute of the Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny, Russia

Abstract

The formation of the Internet economy places special demands on the development of a system of organisational influences used to solve problems of adaptation to changes in the external environment and internal integration. At the same time, the effectiveness of the updated combination of management tools should be sufficient to ensure competitiveness during the implementation of the strategic process. The relevance of studying and systematising the practices used by the subjects of the digital economy is justified by the transformational processes of the information society, representing both scientific and practical interest. Consideration of the works of leading Russian and foreign scientists specialising in the development of the Internet economy through the use of the management tools as well as the results of the People's rating of customer service by domestic banks allows us to draw conclusions about the need to introduce special approaches to respond to the challenges the threats of the latest strategic context. In addition, they should be combined considering the results of the analysis and systematisation of this study. The article concludes with brief findings on the results of the research, emphasising the importance of continuing to study examples of ensuring the competitiveness by Russian companies in the XXI century: identifying industry features may be of interest for replicating best practices in the Internet economy.

Keywords

Internet-economy, management tools, organisational development, competitiveness, organisational abilities, strategic process, key competencies, organisational culture

Для цитирования: Madyarov A.A. Ensuring competitiveness in the XXI century: use of management tools in the internet-economy (on the example of banks)//Вестник университета. 2024. № 11. С. 131–142.



ВВЕДЕНИЕ

Достижение целей и задач, заявленных в национальной программе по развитию отечественной цифровой экономики до 2030 г., возможно посредством внедрения наиболее эффективных инструментов и концепций управления¹. В этой связи целесообразно дальнейшее изучение особенностей перехода на качественно новую структуру экономических активов, отвечающих приоритетам интернет-экономики, начатое в предыдущих научных публикациях [1–4].

Коммерческие банки Российской Федерации (далее – РФ, Россия), являясь финансовыми посредниками и проводниками социально-экономического развития, демонстрируют значительные успехи, что при этом относится не только к финансовой результативности их деятельности. Выдающимися являются также организационные компетенции отечественных банков в цифровизации отдельных направлений и бизнес-процессов, относящихся как к внешним клиентским сервисам, так и к внутренним корпоративным.

Стратегический экспресс-анализ деятельности ключевых кредитных организаций РФ с точки зрения выявления ресурсных разрывов по обслуживанию клиентов наряду с систематизацией современных инструментов и концепций менеджмента создает предпосылки для повышения их конкурентоспособности в высокодинамичных реалиях интернет-экономики.

Комплексное использование инструментов управления как механизмов реализации ценностных установок информационного общества имеет решающее значение для развития организационных способностей, обеспечивающих корпоративное лидерство в XXI в.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Базовой для настоящего исследования является теория Р. Гранта о классификации и стратегическом анализе ключевых активов (так называемый ресурсный подход) [5] в рамках концепции «стратегического процесса» [6, с. 35], так как ресурсная концепция имеет критическое значение в XXI в.: «истинно опасным конкурентом может оказаться организация, ныне создающая ценность способами, отличными от практикуемых вашей организацией» [7, с. 134].

Ценные активы (редкие, трудно имитируемые, незаменимые [8]) как обеспечивающие получение запланированного результата занимают центральное место в реализации стратегии развития: превосходство в конкурентной борьбе достигается за счет совершенствования способностей – ключевых компетенций, вклад которых является непропорционально большим в отношении создания потребительской ценности [1].

Необходимость систематизации уровней развития организационных способностей как объективного фактора обеспечения конкурентного преимущества современной компании в XXI в. («управленческие действия по развитию ключевых компетенций и конкурентных возможностей, как правило, принимают одну из двух форм: либо укрепление навыков ... либо объединение усилий подразделений» [9, с. 490]) сопровождается субъективным выбором инструментов и концепций, который делают организации в ходе управления стратегическим процессом.

Консалтинговая компания Bain&Company практически ежегодно систематизирует инструменты менеджмента, проводя опросы руководителей ведущих компаний по всему миру. В 2023 г. ее эксперты составили очередной перечень топ-инструментов, а ранее, в апреле 2018 г., подготовили доклад о 5 трендах:

1) отказ от бюрократии, организационной сложности (иерархии) и командно-контрольного стиля руководства, так как традиционные структура и культура «препятствуют прибыльному росту»²;

2) активный переход на цифровые управленческие технологии (присущие ранее только инновационным ИТ-компаниям (ИТ – информационные технологии): например, agile management (англ. гибкое управление) впервые появился в рейтинге топ-инструментов Bain и сразу же занял верхние позиции из-за активного внедрения и высокой удовлетворенности от его использования в традиционных отраслях экономики;

3) формирование сильной корпоративной культуры, ценности которой соответствуют принципам интернет-экономики и характеристикам информационного общества [2];

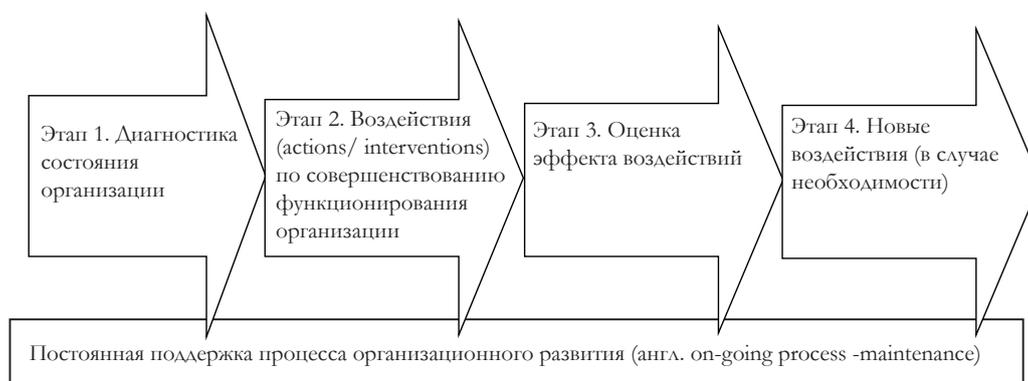
¹Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/436754837?ysclid=m2zyfk5m61138840006> (дата обращения: 20.09.2024).

²Там же.

4) постоянное внимание к укреплению отношений с клиентами (за счет использования таких инструментов, как сегментация клиентов, управление взаимоотношениями с клиентами и системы обеспечения удовлетворенности клиентов);

5) возобновление интереса к контролю затрат как фактора, препятствующего дальнейшему росту современной компании (высокая сложность увеличивает издержки и препятствует росту, так как бюрократия и чрезмерные уровни иерархии снижают конкурентоспособность в XXI в.)³.

При этом распределение инструментов менеджмента по 5 уровням качества управления – развития организационных способностей (лестница Пригожина, возрастание качества управления происходит в следующей последовательности: по заданиям/min, по процессам, по правилам, по целям, по ценностям/max [10]) необходимо сочетать с концепцией организационного развития (далее – ОР), предложенной В. Френчем и С. Беллом (рис. 1). Использование лестницы Пригожина обосновывается тем, что обеспечение конкурентоспособности в XXI в. на основе совершенствования организационных способностей соответствует формированию более инновационных механизмов, выявленных в предыдущем исследовании: внедрение «систем управления высшего порядка / высокого качества ... позволяет компаниям реализовывать преимущества технологических инноваций» [1, с. 156].



Примечание: англ. actions – действия; interventions – вмешательства
Составлено авторами по материалам источника [11]

Рис. 1. Компоненты процесса ОР

Признавая тот факт, что «способности, в отличие от многих других ресурсов, не продаются на рынках, а должны создаваться внутри организации» [8, с. 66], руководству компаний необходимо правильно комбинировать воздействия/интервенции ОР (по В. Френчу и С. Беллу) с инструментами менеджмента, обеспечивая трансформационный переход с менее эффективного уровня системы управления на более инновационный в условиях информационного общества.

В ходе адаптации к новому цифровому контексту интернет-экономики следует помнить о приоритетности развития организации (по своей значимости) перед обеспечением стабильного функционирования, так как глобальный характер деятельности, пириинг/самоорганизация, открытость и шеринг [12] как принципы интернет-экономики задают совершенно новый формат взаимодействия (когда требуются совсем другие навыки, инструменты, подходы, методы, отвечающие запросам по внедрению новых подрывных и прорывных инноваций [13; 14]). То есть акцент на управляемости как одной из трех базовых ценностей организации (управляемость – инновационность – клиентность [15]) должен уступить место ориентации на потребителя с открытостью к изменениям и проактивностью инновационного менеджмента.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Несмотря на постоянные заявления о важности ориентации на клиента, крупнейшие банки РФ (финансово доминирующие в настоящее время на российском рынке) испытывают трудности с завоеванием лояльности потребителей. Согласно Народному рейтингу банков⁴ интернет-портала banki.ru, ни «Сбербанк», ни «ВТБ» начиная с 2022 г. не входили в топ-10 лучших по обслуживанию.

³ Rigby D., Bilodeau B. Management tools & trends. Five key trends emerged from Bain's survey of 1,268 managers. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (дата обращения: 20.09.2024).

⁴ Банки.ру. Народный рейтинг банков. Режим доступа: <https://www.banki.ru/services/responses/> (дата обращения: 21.09.2024).

Необходимые для повышения лояльности клиентов организационные мероприятия нередко ограничиваются фрагментарным анализом рисков внешней среды («ключевой риск – геополитика»⁵) или общедекларативными (без указания на использование конкретных инструментов) обещаниями, например о смене модели обслуживания («увеличить клиентскую базу СМБ в 1,5 раза»⁶ за три года посредством персонального обслуживания). То есть руководство крупнейших кредитных организаций России практически не предпринимает действенных мер по своевременному выявлению и комплексной нейтрализации ресурсных разрывов организационных способностей, игнорируя низкие позиции их банков в Народном рейтинге.

Проблематика настоящего исследования обосновывает необходимость нейтрализации ресурсного разрыва организационных способностей российских банков посредством:

- 1) систематизации по уровням качества управления лестницы Пригожина и правильного сочетания инструментов менеджмента в ходе реализации стратегического процесса;
- 2) подбора воздействий процесса ОР, обеспечивающих переход с менее эффективных уровней развития организационных способностей на более продуктивные.

МАТЕРИАЛЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Принцип перехода от простейших методов целеполагания к более эффективным, соответствующий определенному набору инструментов менеджмента (идентификация по уровням качества управления / статика), необходимо сочетать с мероприятиями по трансформации (динамика). Используя лестницу Пригожина, можно систематизировать инструменты менеджмента (принимая во внимание результаты опросов Bain&Company), распределив их по уровням качества управления, одновременно с этим определяя компоненты/воздействия ОР В. Френча и С. Белла (для перехода с менее эффективных уровней на более инновационные).

Классифицируем перечень инструментов, концепций, мероприятий, воздействий, сгруппировав их по уровням качества управления Пригожина.

1. Управление по заданиям / заданные методы целеполагания (табл. 1).

Таблица 1

Базовые заданные методы целеполагания

Метод	Содержание	Примеры/критерии
От проблем	Организационные патологии – причины проблем / ресурсных разрывов, характерные для директивного стиля руководства и традиционного менеджмента	1) патологии лидерства: культ стабильности через тотальный контроль; 2) патологии в организационных отношениях: несогласованность целей и действий, неосуществимость решений, отсутствие инициативы; 3) патологии в управленческих решениях: рост без развития, демотивирующий стиль руководства; 4) патологии управленческих команд: эмоциональное подавление подчиненных, управленческая алчность; 5) патологии командообразования: негативная селекция; 6) патологии инноваций: имитационные действия
От угроз	Реглобализация, подрывные и прорывные инновации	«Ключевой риск – геополитика» ⁷ . Использование традиционных инструментов менеджмента в период де- или реглобализации уступает место более современным компонентам активизации сотрудничества, обеспечивающим органичное развитие

Составлено автором по материалам источников [4; 16]

⁵ БКС Экспресс. Сбер представил Стратегию 2026. Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/sber-predstavil-strategiiu-2026-glavnoe> (дата обращения: 21.09.2024).

⁶ PLUSworld.ru. ВТБ переходит на персональное обслуживание малого бизнеса. Режим доступа: <https://plusworld.ru/articles/59777/> (дата обращения: 21.09.2024).

⁷ БКС Экспресс. Сбер представил Стратегию 2026. Режим доступа: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/sber-predstavil-strategiiu-2026-glavnoe> (дата обращения: 21.09.2024).

1.1 Характеристика/инструменты наименее эффективного управления.

1.1.1. Директивный стиль руководства (по П. Герси и К. Бланшару) – четкие инструкции и постоянный внешний контроль, ориентированный на низкую зрелость исполнителей/команд [17].

1.1.2. Традиционный менеджмент – многослойная организационная структура управления, эгоцентризм руководства, авторитарный стиль принятия решений, бюрократическая путаница, профессиональная и управленческая некомпетентность менеджмента, нежелание развивать более зрелые, ответственные трудовые отношения, отказ от сотрудничества [18].

1.2. Мероприятия-воздействия по переходу (в рамках процесса ОР по В. Френчу и С. Беллу) на более эффективные уровни систем управления.

1.2.1. Инициирование формирования набора ценностей, запускающих инновационный процесс.

1.2.2. Установление лидерства на всех уровнях, что обеспечит его проникновение во все организационные сферы (формирование механизмов избрания лидеров без давления со стороны руководства).

1.2.3. Инициирование внедрения упрощенных, открытых процедур и процессов, облегчающих совместную деятельность (выбор наиболее адекватного способа принятия решения).

1.2.4. Формирование самоуправляемых команд с инновационным мышлением.

1.2.5. Инициирование создания комплексной, самокорректирующейся системы.

1.2.6. Отказ от иерархических методов осуществления перемен [18].

2. Управление по процессам.

2.1. Инструменты, обеспечивающие промежуточную по качеству систему управления⁸.

2.1.1. Total quality management (англ. всеобщее управление качеством, далее – TQM) – это общеорганизационный подход, ориентированный на клиента и использующий данные для устранения, сокращения или предотвращения ошибок (однако, по Bain, использование TQM за 30 лет сократилось почти вдвое), успех применения которого зависит от реализации определенных этапов (рис. 2).

2.1.2. Реинжиниринг бизнес-процессов – это радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения значительного повышения производительности, продолжительности цикла, качества, а также удовлетворенности сотрудников и клиентов. Интеллектуальный анализ процессов используется для их идентификации и совершенствования (рис. 3).

2.1.3. Lean Six Sigma (англ. lean – бережливое производство, six sigma – концепция «Шесть сигм») – это подход к управлению проектами, который сочетает в себе элементы как бережливого производства, так и 6 сигм. Сочетание принципов бережливого производства и 6 сигм помогает компаниям быстро и эффективно повышать качество, иницируя создание культуры быстрого реагирования (рис. 4).

2.2. Инструменты перехода на более эффективные (по лестнице Пригожина) уровни систем управления (в рамках воздействий по В. Френчу и С. Беллу).

2.2.1. Стиль «убеждение» (объяснение решений и создание возможностей для уточнения задач) – способ взаимодействия, который дает сотрудникам большую свободу решать, где, когда, как сотрудничать друг с другом и с клиентами, повышая мотивацию исполнителей. Стиль управления используется, когда уровень зрелости работников/команд (желание взять ответственность за выполнение задач и уровень образования и опыта) соответствует среднему уровню [17].

2.2.2. Системы вовлечения сотрудников – это инструменты, процессы и процедуры, применяемые для повышения энтузиазма сотрудников и их приверженности своей работе и компании; инструменты вовлечения сотрудников (опросы и другие виды анализа), которые позволяют оценить степень их привязанности к своей работе, коллегам и организации; они также могут быть использованы для определения факторов привлечения и удержания сотрудников⁹.

3. Управление по целям

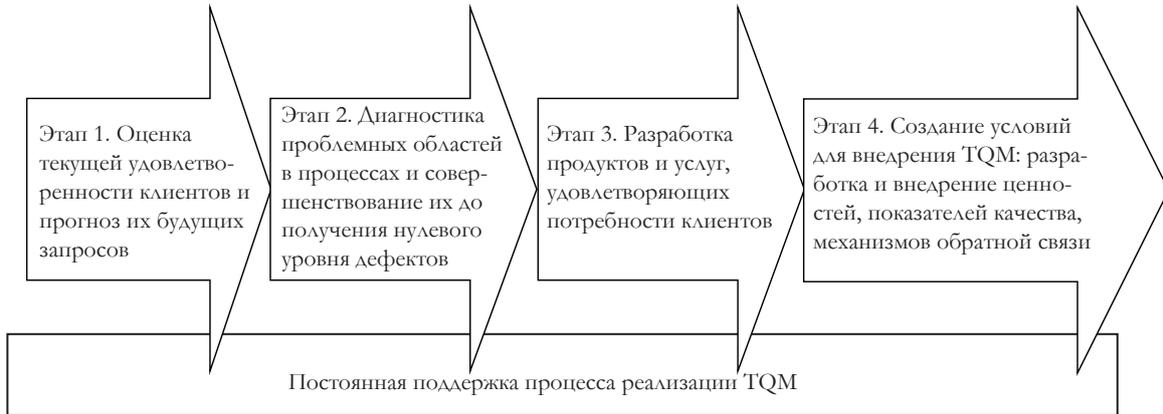
3.1. Инструменты управления.

3.1.1. Стиль лидерства «участие» (руководитель делится своими идеями в ходе целеполагания [16]) с ориентацией на реализацию принципов современных лидеров М. Бауэра: уважительное отношение к сотрудникам, развитие в них уверенности в себе и самоуважения, подготовка последователей (используя профессиональную и управленческую ротацию), построение партнерских взаимоотношений с сотрудниками [19].

⁸Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management tools & trends 2023. On the 30th anniversary of our survey, managers seem surprisingly upbeat. Режим доступ: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 22.09.2024).

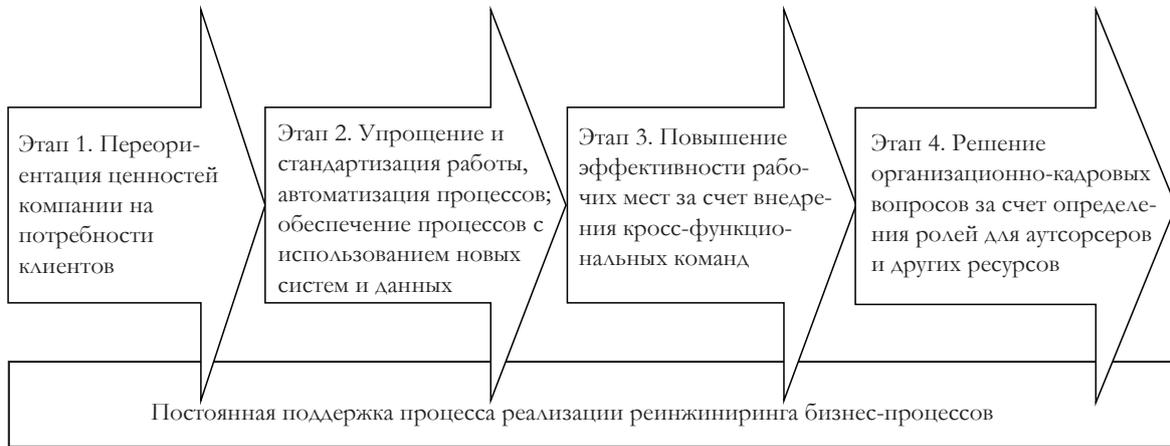
⁹Там же.

3.1.2. Agile-менеджмент – это итеративный подход к управлению проектами, основанный на адаптивных («от борьбы интересов») методах целеполагания [1, с. 154]. Методы гибкого управления обеспечивают применение инноваций в продуктах и услугах, процессах и бизнес-моделях, повышая вовлеченность сотрудников/команды и удовлетворенность клиентов¹⁰.



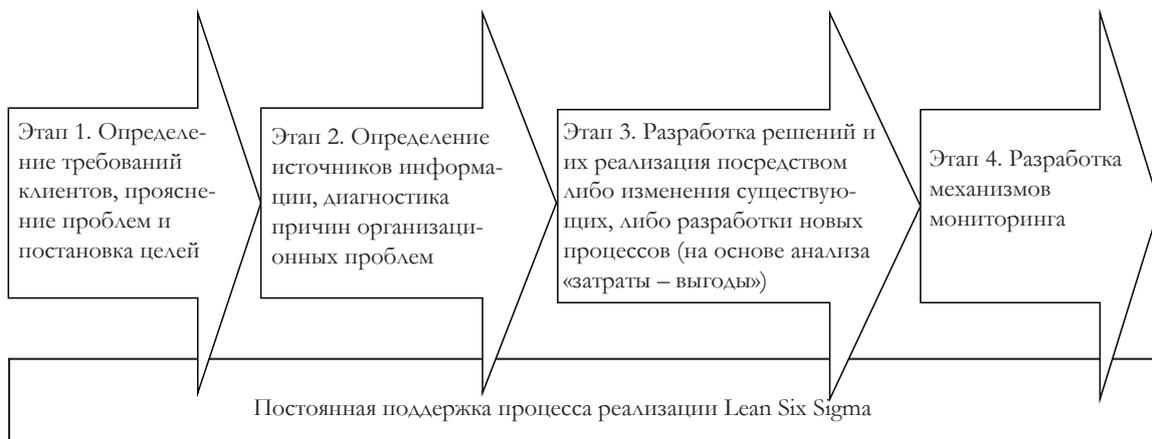
Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Компоненты реализации TQM



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Компоненты реализации реинжиниринга бизнес-процессов



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 4. Компоненты реализации Lean Six Sigma

¹⁰ Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management tools & trends 2023. On the 30th anniversary of our survey, managers seem surprisingly upbeat. Режим доступ: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 22.09.2024).

3.1.3. Программа управления качеством обслуживания клиентов (включая инструменты сегментации клиентов, управления взаимоотношениями с ними и системы обеспечения удовлетворенности клиентов) – это способ, с помощью которого бизнес контролирует взаимодействие с клиентами, используя показатели и замкнутые системы обратной связи¹¹.

3.1.4. Сбалансированная система показателей (далее – ССП) (топ-10 в 2010–2014 гг.) – это способ измерения эффективности работы организации. ССП преобразует цели, миссию и видение в количественные показатели: финансовые, потребительской ценности (доля рынка, показатели удовлетворенности клиентов, лояльность клиентов), эффективности внутренних бизнес-процессов и внедрения инноваций, а также устойчивого развития, включая социально-управленческие (разнообразие сотрудников, уровень инцидентов, связанных со здоровьем и безопасностью, количество утечек данных), показатели экологичности и эффективности работы сотрудников (моральный дух, знания, текучесть кадров, использование передового опыта)¹².

3.2. Инструменты перехода (воздействия процесса ОР) на максимально эффективный уровень системы управления – управление по ценностям¹³.

3.2.1. Цифровая трансформация – это способ интеграции цифровых технологий в стратегию и операционную деятельность организации. Вся организация фокусируется на возможностях объединения лучшего из цифрового/виртуального и физического/материального форматов. В процессе цифровых преобразований изучаются инновации и новые технологии, которые могут улучшить качество обслуживания клиентов и укрепить основной бизнес. Цель состоит в том, чтобы значительно расширить конкурентные преимущества и ускорить прибыльный рост.

3.2.2. Программы управления изменениями – это планы, которые позволяют компаниям внедрять новые процессы, системы и стратегии для достижения более высоких общекорпоративных показателей бизнеса, помогая сотрудникам добиваться успеха на индивидуальном уровне.

4. Управление по ценностям на примере крупнейших банков РФ (табл. 2).

Таблица 2

Управление по ценностям крупнейших банков РФ

Ценности	«Сбербанк»	«ВТБ»
Лидерство, ответственность	Лидерство: – ответственность (за себя и окружение); – честность (с коллегами и клиентами); – совершенствование (себя, банка и окружения, стремление делать лучшее, на что способны)	Ответственность за результат: – целеустремленность (работа на результат); – персональная ответственность (за вклад в достижение общих целей); – открытость (об успехах и неудачах)
Команда, инициативность, совершенствование	Команда: – уважение (внутренняя свобода и достоинство каждого должна стимулировать творчество в команде); – доверие (в коллективе – привлечение смежных подразделений к решению проблем клиентов);	Работа в команде: – уважение и доверие (в коллективе – уважительное отношение к мнению коллег); – взаимная поддержка (в работе и развитии принято делиться знаниями и информацией с коллегами); – достижение общих целей (командный успех ставится выше индивидуального)
		Инициативность: – неравнодушное отношение (к делу); – проактивная позиция (готовность сотрудников при решении общих задач делать больше, чем они формально обязаны)

¹¹ Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management tools & trends 2023. On the 30th anniversary of our survey, managers seem surprisingly upbeat. Режим доступ: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 22.09.2024).

¹² Rigby D., Bilodeau B. Management tools & trends. Five key trends emerged from Bain's survey of 1,268 managers. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (дата обращения: 20.09.2024).

¹³ Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management tools & trends 2023. On the 30th anniversary of our survey, managers seem surprisingly upbeat. Режим доступ: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 22.09.2024).

Ценности	«Сбербанк»	«ВТБ»
Команда, инициативность, совершенствование	<ul style="list-style-type: none"> – взаимопомощь (командный дух, поощрение инициативы, обратная связь; постоянное поддержание в коллективе чувства товарищества и взаимовыручки); – открытость (комфортная атмосфера открытости и готовность к конструктивной критике / диалогу); – развитие (вдохновлять коллег на достижение наилучшего результата; создавать возможности для обучения и профессионального роста; уделять значимое время наставничеству; помогать коллегам, в том числе из других подразделений) 	<p>Постоянное совершенствование:</p> <ul style="list-style-type: none"> – открытость (к изменениям – восприятие изменений как источника возможностей; открытость к внешним идеям и знаниям); – гибкость (изменение поведения и действий для реализации изменений; извлечение уроков из ошибок); – скорость (скорость реализации идеи ценится выше, чем получение идеального продукта с первого раза)
Клиентоцентричность	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворение потребностей клиентов (индивидуальный подход); – качество услуг (рассмотрение жалобы клиента как возможности улучшить работу; максимально комфортный и удобный сервис; идейная инициативность по улучшению качества); – кастомизация (предвидение ожиданий); – построение отношений (эмпатия и корректность, несмотря на обстоятельства; недопустимость невежливого тона / грубости в отношении с клиентами) 	<ul style="list-style-type: none"> – удовлетворение потребностей клиентов (изучение их потребностей; оперативное улучшение продуктов и услуг); – качество обслуживания (доверие клиентам и стремление заслужить их доверие; забота о клиенте); – кастомизация (слушать и слышать клиентов, чтобы превзойти их ожидания), – построение отношений (честные и открытые коммуникации с клиентами, сообщение обо всех условиях и возможных рисках)

Источники^{14,15,16}

4.1. Инструменты наиболее эффективного управления.

4.1.1. Заявления о миссии (определение бизнеса компании, кому она служит, что делает, ее целей и подходов к достижению этих целей; «эмоциональная приверженность или чувство миссии зависит от согласованности организационных и индивидуальных ценностей» [1, с. 155]) и видение объясняют, почему компания существует, как она планирует достигать своих целей и чего в конечном итоге достигнет бизнес¹⁷.

4.1.2. Формирование самообучающейся организации на основе развития интеллектуального капитала, включая обеспечение наличия навыков soft skills (англ. социально-психологические качества) – ключевых компетенций и факторов человеческого капитала: критическое мышление, эмоциональный интеллект, открытые коммуникации – обратная связь (круговая оценка / 360 градусов), командная работа, инновационность – креативность, «цифровое сознание» [20, с. 36].

4.1.3. Организационная демократия (далее – ОД) и корпоративная социальная ответственность (далее – КСО) – разные, но взаимосвязанные понятия. Демократичность современных организаций измеряется по параметрам трехуровневой шкалы:

- на стратегическом уровне – формирование надлежащей КСО, соответствующей принципам интернет-экономики, а также ОД, основывающейся на ценностях, которые сигнализируют о равенстве и наличии широких возможностей для участия в управлении, зависит от ротации – выборности лидеров/руководителей и акционеров (инновационный механизм, влияющий на содержательность должностных обязанностей и функционала сотрудников/бизнес-процессов и на общую организационную эффективность);

¹⁴ Сбербанк. Книга ценностей Сбербанка. Режим доступа: <https://online.fliphtml5.com/xclu/ipsi/#p=1> (дата обращения: 22.09.2024).

¹⁵ ВТБ. Годовой отчет 2023. Линии роста. Режим доступа: https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/financial-results/annual-reports/VTB_GO_2023_rus.pdf (дата обращения: 23.09.2024).

¹⁶ ВТБ. Успешный опыт реализации ценностей Банка в команде автокредитования. Режим доступа: <https://callcenterevent.ru/content/eccs/2022/conf/21200.pdf> (дата обращения: 23.09.2024).

¹⁷ Rigby D., Bilodeau B., Ronan K. Management tools & trends 2023. On the 30th anniversary of our survey, managers seem surprisingly upbeat. Режим доступа: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023/> (дата обращения: 22.09.2024).

– на тактическом уровне – внедрение КСО за счет имплементации демократической идеологии, обеспечивающей разделение организационной власти, открытые и свободные деловые коммуникации (инновации рабочих процессов и направлений бизнеса);

– на оперативном уровне – высокая индивидуальная результативность достигается за счет повышения содержательности работы, вовлечения персонала в принятие решений (демократическая социальная ответственность) [21].

4.1.4. Развитие организационной культуры / формирование сильной корпоративной культуры, обеспечивающей единое видение ключевых заинтересованных сторон на основе ценностей XXI в. (приверженности сотрудников и лояльности клиентов) в сочетании со стилем «делегирование» (передача ответственности за принятие и реализацию решений [17]).

Декларации руководства «ВТБ» (в отношении ценностей как повседневных установок и ориентиров в поведении и действиях, объединяющих всех сотрудников) синхронизируются с тем, что «приверженность ... зависит от согласованности организационных и индивидуальных ценностей» [1, с. 155]. Однако «ВТБ» только в 2021 г. оказался в топ-10 лучших банков, а «Сбербанк» с 2005 г. ни разу не входил в данный перечень, что свидетельствует о наличии ресурсных разрывов, так как реализация клиентоцентричности как ключевой ценности информационного общества имеет решающее значение для обеспечения конкурентоспособности в условиях интернет-экономики.

Использование же более эффективных инструментов управления – прогрессивных концепций менеджмента (например, ОД в сочетании с КСО), соответствующих более продуктивным методам целеполагания (по лестнице Пригожина), наряду с постоянной поддержкой процесса ОР (по В. Френчу и С. Беллу) может способствовать увеличению лояльности клиентов и приверженности сотрудников, обеспечивая:

1) на уровне организации – повышение производительности, рентабельности, продаж и эффективности, общей адаптивности (общеорганизационный эффект);

2) на операционном уровне – расширение возможностей для привлечения наиболее талантливых сотрудников, повышение уровня творчества и инноваций (функциональный эффект);

3) на уровне потребительского рынка – устойчивые темпы роста, увеличение доли рынка, лидерство в рейтингах обслуживания клиентов (клиентский эффект) [3].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, преодоление негатива от влияния системных проблем (когда не все наемные сотрудники разделяют провозглашаемые ценности, затрудняя применение инструментов развития, «руководству банков приходится решать проблемы применения инструментов развития на нижних уровнях» [2, с. 14]) возможно только при комплексном использовании инструментов – концепций управления и компонентов (мероприятий-инструментов перехода / воздействий) процесса ОР.

Низкая готовность руководителей крупнейших банков РФ (не уделяющих должного внимания результатам Народного рейтинга) к внедрению передовых инструментов управления (из-за преобладания кланово-бюрократического, по К. Камерону и Р.Э. Куинну, вектора организационной культуры [22] вместо ориентации на адхократию – рынок) препятствует органичному развитию крупнейших кредитных организаций России. Повышение управленческой квалификации руководящего состава (до уровня «менеджера будущего» [23, с. 131]) наряду с формированием сильной инновационной корпоративной культуры обеспечит прогрессирование организационных способностей / конкурентоспособность в XXI в. за счет «распространения практик ответственного развития» [24, с. 56] – реализации принципов устойчивого бизнеса Э. Деминга («менеджмент перемен» [25, с. 347]) и нейтрализации причин организационных проблем / ресурсных разрывов.

Важность применения комплексного подхода в процессе развития организационных способностей – ключевых компетенций для повышения конкурентоспособности в XXI в. требует от банковского руководства более активных действий по комбинированию инструментов управления и мероприятий-воздействий процесса ОР, систематизированных в данном исследовании.

Список литературы

1. Мадьяров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: развитие организационных способностей в условиях интернет-экономики. Вестник университета. 2023;9:149–157. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-149-157>

2. Мадьяров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: особенности управления человеческими ресурсами. Вестник университета. 2021;4:11–17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-11-17>
3. Мадьяров А.А. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе: особенности управления персоналом в XXI веке. Вестник университета. 2023;1:14–22. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-14-22>
4. Мадьяров А.А. Тенденции использования инструментов управления в XXI веке: стратегические альянсы в условиях релобализации. Славянский форум. 2023;4(42):234–241.
5. Грант Р. Современный стратегический анализ. Пер. с англ. Д. Строганова. СПб.: Питер; 2015. 544 с.
6. Буджихавон Р., Сегал-Хори С. Стратегия R820. Книга 1. Что такое стратегия: учебное пособие. Пер. с англ. Жуковский: Международный институт менеджмента Линк; 2013. 48 с.
7. Бахфу А., Вайни Г. Стратегия R820. Книга 2. Анализ внешнего окружения: учебное пособие. Пер. с англ. Жуковский: Международный институт менеджмента Линк; 2013. 123 с.
8. Бахфу А., Глидл П. Стратегия R820. Книга 3. Конкуренция на основе способностей: учебное пособие. Пер. с англ. Жуковский: Международный институт менеджмента Линк; 2013. 88 с.
9. Томпсон А.А., Питерсф М., Гэмбл Д., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Пер. с англ. Н.А. Коневской, Н.А. Лавской. М.: Вильямс; 2015. 592 с.
10. Пригожин А. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело; 2010. 432 с.
11. French W., Bell C. Organization development. Behavioral science interventions for organizational improvement. Hoboken: Prentice-Hall; 1978. 271 p.
12. Татскотт Д., Уильямс Э.Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. Пер. с англ. П.В. Миронова. М.: Интеллектуальная литература; 2020. 460 с.
13. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Пер. с англ. Т. Овсенева. М.: Альпина Паблишер; 2016. 238 с.
14. Глазл Ф., Ливехуд Б. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия-пионеры и бюрократия могут стать эффективными. Калуга: Духовное познание; 2000. 264 с.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: Международный центр финансово-экономического развития; 2003. 864 с.
16. Пригожин А.И. Дезорганизация. Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс; 2007. 402 с.
17. Дафт Р. Менеджмент. Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д.А. Раевской. СПб.: Питер; 2009. 800 с.
18. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер; 2004. 368 с.
19. Бауэр М. Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией. М.: Альпина Бизнес Букс; 2008. 198 с.
20. Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. Цифровое сознание как фактор формирования человеческого капитала в реннтеграционных процессах. E-Management. 2023;3(6):32–38. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-3-32-38>
21. Svendsen M., Jönsson Th.F. Organizational democracy and meaningful work: the mediating role of employees' corporate social responsibility perceptions. Frontiers in Psychology. 2022;13. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946656>
22. Камерон К., Куини Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. А. Токарева. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
23. Мадьяров А.А., Шамарова Г.М. Отечественный опыт конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг. Современная конкуренция. 2015;1(49(9)):119–143.
24. Швачко А.А. Векторы совершенствования стратегий развития российских предприятий в контексте предпосылок к трансформации российской экономики. E-Management. 2024;1(7):48–60. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60>
25. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс; 2005. 370 с.

References

1. Madyarov A.A. Ensuring competitiveness in the XXI century: development of organizational skills in the conditions of the Internet economy. Vestnik universiteta. 2023;9:149–157. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-9-149-157>
2. Madyarov A.A. Ensuring competitiveness in the twenty-first century: features of human resource management. Vestnik universiteta. 2021;4:11–17. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-11-17>
3. Madyarov A.A. Corporate social responsibility in the information society: features of personnel management in the 21st century. Vestnik universiteta. 2023;1:14–22. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-1-14-22>

4. *Madyarov A.A.* Trends in the use of management tools in the XXI century: strategic alliances in the context of reglobalization. *Slavic Forum*. 2023;4(42):234–241. (In Russian).
5. *Grant R.* Contemporary strategy analysis. Text and cases. Trans. from Eng. D. Stroganov. St. Petersburg: Piter; 2015. 544 p. (In Russian).
6. *Bujihavon R., Segal-Horn S.* Strategy R820. Book 1. What is strategy: textbook. Trans. from Eng. Zhukovsky: International Institute of Management LINK; 2013. 48 p. (In Russian).
7. *Babru A., Vaini G.* Strategy R820. Book 2. Analysis of the external environment: textbook. Trans. from Eng. Zhukovsky: International Institute of Management LINK; 2013. 123 p. (In Russian).
8. *Babru A., Gleadle P.* Strategy R820. Book 3. Competition based on abilities: textbook. Zhukovsky: International Institute of Management Link; 2013. 88 p. (In Russian).
9. *Thompson A.A., Piteref M., Gamble D., Strickland A.J.* Crafting and executing strategy. Concepts and readings. Trans. from Eng. N.A. Konevskaya, N.A. Lavskaya. Moscow: Williams; 2015. 592 p. (In Russian).
10. *Prigozhin A.* Goals and values. New methods of working with the future. Moscow: Delo; 2010. 432 p. (In Russian).
11. *French W., Bell C.* Organization development. Behavioral science interventions for organizational improvement. Hoboken: Prentice-Hall; 1978. 271 p.
12. *Tapscott D., Williams E.D.* Wikinomics. How mass collaboration changes everything. Moscow: Intellectuálnaya literatura; 2020. 460 p. (In Russian).
13. *Christensen C.* The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail. Trans. from Eng. T. Ovsenev. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 238 p. (In Russian).
14. *Glażł F., Livebud B.* Dynamic development of the enterprise. How enterprises-pioneers and bureaucracy can become effective. Kaluga: Duhovnoe poznanie; 2000. 264 p. (In Russian).
15. *Prigozhin A.I.* Methods of organisation development. Moscow: International Centre for Financial & Economic Development; 2003. 864 p. (In Russian).
16. *Prigozhin A.I.* Disorganisation. Causes, types, ways to overcome. Moscow: Alpina Business Books; 2007. 402 p. (In Russian).
17. *Daft R.* Management. Trans. from Eng. V. Volsky, S. Zhiltsov, D.L. Rayevskaya. St. Petersburg: Piter; 2009. 800 p. (In Russian).
18. *Cloke K., Goldsmith J.* The end of management and the rise of organizational democracy. St. Petersburg: Piter; 2004. 368 p. (In Russian).
19. *Bower M.* The will to lead. Running a business with a network of leaders. Moscow: Alpina Business Books; 2008. 198 p. (In Russian).
20. *Akperov I.G., Martynov B.V., Prokopenko E.S.* Digital consciousness as a factor of human capital formation in integration processes. *E-Management*. 2023;3(6):32–38. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-3-32-38>
21. *Svendsen M., Jönsson Th.F.* Organizational democracy and meaningful work: the mediating role of employees' corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*. 2022;13. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946656>
22. *Cameron K., Quinn R.E.* Diagnosing and changing organizational culture. St. Petersburg: Piter; 2001. 320 p. (In Russian).
23. *Madyarov A.A., Shamarova G.M.* Domestic experience competitiveness of the university in the education market. *Journal of Modern Competition*. 2015;1(49(9)):119–143. (In Russian).
24. *Shvachko A.A.* Vectors for improving development strategies of Russian enterprises in the context of prerequisites for transformation of the Russian economy. *E-Management*. 2024;1(7):48–60. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2024-7-1-48-60>
25. *Neave H.R.* The Deming dimension. Principles of building a sustainable business. Moscow: Alpina Business Books; 2005. 370 p. (In Russian).