

Ментальный капитал банка

Что определяет рыночную стоимость организации?

Современная экономика характеризуется, с одной стороны, глобализацией и ускорением бизнес-циклов¹, повышающими уровень неопределенности, в условиях которой банки должны принимать решения, а с другой — возрастающей положительной разницей между рыночной стоимостью (market value) успешных организаций и их балансовой стоимостью (book value). Так что же позволяет успешным организациям увеличивать рыночную стоимость на динамичных и плохо прогнозируемых рынках? Прежде всего, это:

- предложение таких товаров и услуг, потребность в которых потребитель осознает только с их появлением;
- эффективная структура — творческий подход к выстраиванию бизнес-концепции и бизнес-схем, т.е. они делают это и таким

образом, до чего другие организации еще не додумались;

- адаптивность — изменение и перестройка организации в соответствии с изменениями ситуации на рынке, а то и предвосхищая их;
- высокая скорость реагирования на изменения.

Именно эти качества позволяют создавать высокую добавленную стоимость. Экономическая добавленная стоимость (economic value added) создается за счет активов, которые определяются согласно МСФО как ресурсы, контролируемые компанией в результате событий прошлых периодов, от которых компания ожидает экономические выгоды в будущем. Однако давно замечено, что традиционная финансовая отчетность не в полной мере отражает истинную стоимость организации. Например, в 2000 г. рыночная капитализация компании Oracle составляла более 254 млрд долл., превышая стоимость ее активов более чем в 39 раз. Каким образом компания со стоимостью активов около 6,5 млрд могла быть оценена рынком в 254 млрд долл.? Ответ очевиден — она обладала некими скрытыми и явно нематериальными активами (intangible assets), не отражаемыми в балансе.

Большая часть ресурсов организаций в развитых странах имеет сегодня нематериальный характер², что хорошо видно на примере американских компаний: материальные активы компаний в начале 1980-х гг. составляли 62% их рыночной стоимости, через 10 лет — лишь 38, а новые исследования оценивают ее только в 5–15%, причем у лидеров она ниже 10%.

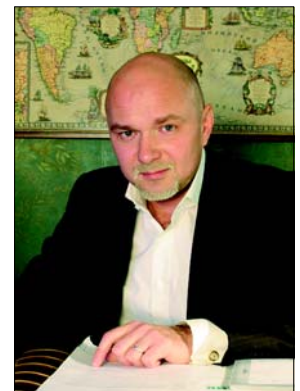
Даже немногие крупнейшие российские компании дотягивают до нижней границы коэффициента Тобина у их



С.С. НАСИБЯН, декан факультета финансов и банковского дела, АНХ при Правительстве РФ



В.А. ЗИНКЕВИЧ, руководитель отдела консалтинга компании «Франклин&Грант. Финансы и аналитика»



А.Б. НАЩЕКИН, аспирант факультета финансов и банковского дела АНХ при Правительстве РФ

В.Н. ЧЕРКАШЕНКО, генеральный директор компании «Франклин&Грант. Финансы и аналитика»

Таблица 1
Коэффициент Тобина для крупнейших российских компаний

Компания	Активы, млн руб., 2002 г.	Капитализация, млн руб., окт. 2003 г.	Коэффициент Тобина
Wimm-Bill-Dann	6100	23760	3,9
Vimpelcom	34686	95315	2,7
Baltika	18505	45762	2,5
Primorsky Steamship Line	1067	2456	2,3
Norilsk Nickel	221458	352944	1,6
Surgutneftegaz	529260	640667	1,2
Severstal	55959	65650	1,2
Moscow City Telephone Network	23578	26666	1,1
Rostelecom	40949	43995	1,1
Slavneft-Megionneftegaz	40946	41265	1,0
LUKOIL	572564	558990	1,0
UES	341151	353250	1,0
North-Western Steamship Line	1613	869	0,5
Tatneft	139999	76254	0,5
Mosenergo	119633	61651	0,5

¹ Lakshman Achuthan and Anirvan Banerji «Beating The Business Cycle», New York, Currency Doubleday, 2004.

² Lev, B., Daum J., «The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting», Measuring Business Excellence, 2004, Vol. 8, p. 6–17.

западных коллег. (В табл. 1 приведены соответствующие данные ООН по России³.)

В статье рассматривается только та часть нематериальных активов, которая не отражается в балансе. Для этого надо вспомнить, как в соответствии с МСФО⁴ определяются нематериальные активы и что служит основой для их признания в балансе. Нематериальный актив — это идентифицируемый неденежный актив, не имеющий физической формы, который компания удерживает:

- для использования при производстве или предоставлении товаров и услуг;
- сдачи в аренду;
- административных целей.

Нематериальные активы должны быть идентифицируемыми и контролируруемыми. Идентифицируемость означает, что конкретные будущие экономические выгоды, которые будут получены от внутренне созданного или полученного в результате объединения компаний актива, можно четко отделить от выгод, получаемых от деловой репутации; актив, который был получен отдельно, подтверждается наличием операции по его получению; актив является отделяемым, т.е. его можно реализовать без выбытия будущих экономических выгод, поступающих от других активов, используемых в той же деятельности, направленной на получение дохода. Контроль означает право компании на получение будущих экономических выгод, поступающих от использования актива, и возможность запретить другим доступ к этим выгодам.

В качестве критериев признания выступают следующие положения: будущие экономические выгоды, относящиеся к этому активу, станут поступать в компанию, и стоимость актива может быть определена с достаточной степенью достоверностью.

Таким образом, в балансе отражаются нематериальные активы в виде прав на интеллектуальную собственность (лицензии, исследования и разработки, патенты и пр.), имущественные права, отложенные затраты, гудвилл (деловая репутация), но не может быть отражен в полной мере так называемый интеллектуальный капитал (intellectual capital) организации, которому и принадлежит решающая роль в создании добавленной стоимости, отражающей market value организации.

Обучающийся банк

Что же такое интеллектуальный капитал, чем он отличается от других видов нематериальных активов и из чего он складывается — т.е. имеет ли он внутреннюю структуру? К настоящему времени исследователи и практики создали множество определений интеллектуального капитала, рассматривая его с различных точек зрения⁵.

Структурный капитал представляет собой систему явно выраженных (эксплицитированных, формализованных) знаний (explicit knowledge). В отличие от структурного капитала основу человеческого капитала составляют зна-

ния, находящиеся в головах сотрудников, от чьей воли зависит, сделать ли эти знания доступными для других сотрудников организации. Это так называемые неявные знания, или знания в неявной форме (implicit knowledge, tacit knowledge). На данный момент именно знания, источником которых является персонал, — важнейший ресурс современного банка, существенно влияющий на его конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и стоимость. Сегодня этот тезис уже не оспаривается, вопрос заключается лишь в том, как воспользоваться этими знаниями, поскольку большая часть из них «скрыта в головах» сотрудников. И такие технологии есть. Это — технологии, позволяющие построить систему управления знаниями организации и направлять ее развитие.

Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) определяет⁶ интеллектуальный капитал (далее — IC, где применимо) через его три основные свойства: 1) является источником вероятной будущей экономической прибыли; 2) отсутствует физический носитель; 3) в некоторой степени может быть сохранен и использован (продан) организацией. Интеллектуальный капитал классифицируется OECD по трем категориям: человеческий капитал, структурный капитал и капитал отношений.

Человеческий капитал определяется как знания, навыки и умения, которые служащие уносят с собой, когда покидают организацию. Это способность к новациям, творческий потенциал, умения, предыдущий опыт, способность работать в команде, гибкость и толерантность, способность к обучению, мотивация, удовлетворенность, лояльность, образование и полученное в компании обучение.

Структурный (организационный) капитал — это знания, которые останутся с компанией после того, как ее покинут сотрудники — носители человеческого капитала. Структурный капитал охватывает установленные организационные правила, процедуры, системы, внутреннюю культуру организации и базы данных. Примеры — организационная гибкость, процедуры управления документацией, центр (база) знаний, способность к организационному обучению.

Капитал отношений (потребительский) касается ресурсов, являющихся результатом отношений компании с внешними субъектами — клиентами, поставщиками и партнерами. Это имидж (деловая репутация) организации, удовлетворенность и лояльность клиентов, связи с поставщиками, способности ведения переговоров. Капитал отношений опирается, таким образом, на ту часть человеческого и структурного капитала, которая обеспечивает отношения компании со стейкхолдерами.

В традиционной системе управления «сверху вниз» лидер (или группа топ-менеджеров) принимает решения, а сотрудники организации следуют спускаемым сверху указаниям. Однако по мере того, как бизнес-среда становится все сложнее и динамичнее, такое положение дел себя изживает. В будущем успешными будут банки, которые на всех уровнях управления используют обучающиеся организации (LO). Именно такой тип организации должен стать основой для системы управления знаниями в коммерческом банке.

Создание обучающейся организации предполагает коллективное участие персонала предприятия в обновле-

³ «Intellectual Capital», In: «Human Development Report 2004 for the Russian Federation», Ed. by Prof. S.N.Bobylev; ed. in English by Ben W. Hooson, VES MIR Publishers, Moscow, 2004, pp. 99–108.

⁴ Стандарты, охватывающие нематериальные активы, — IAS 38.

⁵ <http://www.intellectualcapital.nl/>.

⁶ «Intellectual assets and value creation: implications for corporate reporting», Organisation for Economic Co-operation and Development, December 2006.

нии корпоративных знаний. Работники организации, с одной стороны, должны хорошо осознавать свою роль в реализации целей предприятия, а с другой стороны, быть способными участвовать в процессе управления знаниями, постоянно обучаясь. Обучение в такой организации означает не просто освоение новых знаний, а их выработку в соответствии с новыми задачами.

В основе функционирования обучающейся организации лежит следование пяти основным принципам, сформулированным П. Сенге⁷.

1. *Системное мышление (systems thinking)*. Вместо того чтобы раскладывать стоящие перед компанией проблемы и задачи «по полочкам», на мельчайшие составляющие, нужно рассматривать их как часть системы. Это позволит проследить последствия предпринимаемых действий, а также выявить существующие в бизнес-среде взаимосвязи и устойчивые схемы взаимодействия (patterns).

2. *Мастерство совершенствования личности (personal mastery)*. Оно предполагает выработку сотрудниками личного видения (personal vision), т.е. тех целей и тех положений, которых они в конечном итоге хотят достичь. Между личным видением и реальностью существует разрыв, и сотрудники должны преодолевать его не за счет подстройки видения к реальным возможностям, а путем совершенствования последних для реализации видения. Кроме того, необходима верность истине (commitment to truth) – непрерывное выявление способов, с помощью которых сотрудники ограничивают и обманывают себя, дабы не тратить усилия на реализацию личного видения.

3. *Работа с ментальными моделями (mental models)*. Эти укоренившиеся глубоко в психике людей представления и способы мышления могут тормозить развитие и внедрение новых идей. Поэтому необходимо управление ментальными моделями сотрудников: их выявление, проверка адекватности и при необходимости улучшение.

4. *Общее видение (shared vision)*. Оно должно строиться на основе личных видений сотрудников организации, а не диктоваться сверху небольшой группой менеджеров. Успешно выработанное общее видение не только обеспечивает преданность сотрудников, но и способствует принятию ими на себя рисков, разработке новых способов мышления и действий.

5. *Командное обучение (team learning)*. Сотрудники в команде доверяют друг другу, дополняют сильные стороны друг друга и стремятся преодолеть слабые, а также способны достигать целей, на которые никогда бы не замахнулись поодиночке. Нужно различать два способа работы в команде: диалог, когда участники проводят обмен информацией, и дискуссию, в процессе которой осуществляется выбор между предложенными вариантами.

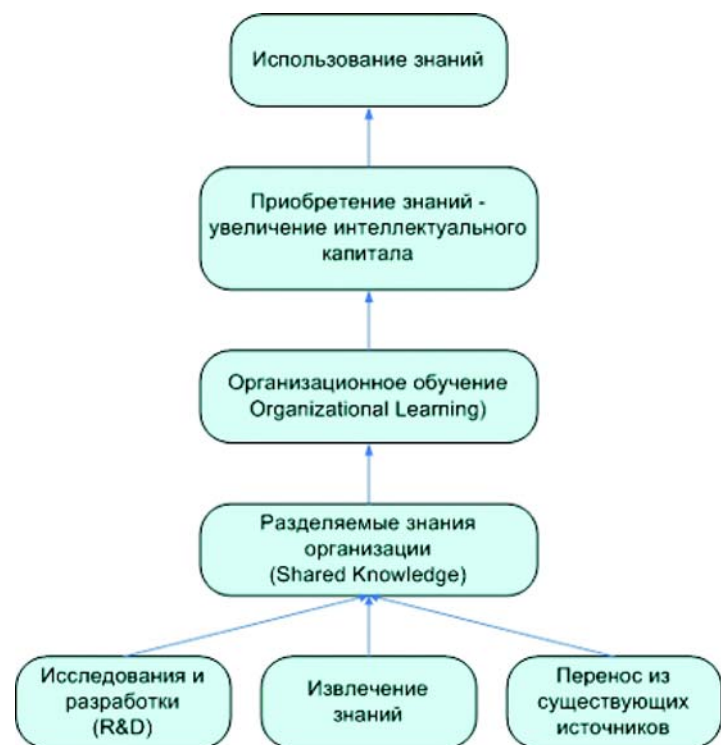
Внедрение принципов обучающейся организации способно обеспечить значительное конкурентное преимущество в банковском секторе. Однако этого пока не происходит. Даже в банках США взаимодействие между различными подразделениями плохо налажено, их сотрудники не имеют общего видения, а командная рабо-

та сотрудников разных департаментов не поощряется⁸. Сотрудники, отвечающие за разработку технических инноваций, часто полностью изолированы от тех, кто применяет эти инновации на практике, т.е. работает с клиентами. Нет оснований предполагать, что в российской банковской системе дела обстоят лучше.

Главная проблема при внедрении принципов обучающейся организации – нежелание менеджеров делегировать функции контроля и властных полномочий обучающимся сотрудникам. Обучающимся сотрудникам должно быть разрешено экспериментировать, допускать ошибки, но далеко не каждый коммерческий банк, работающий в условиях жесткой конкуренции, может это себе позволить.

Схема процессов, облегчающая создание обучающейся организации⁹ и показывающая основные процессы управления знаниями, приведена на рис. 1. Общее видение и разделяемое знание сотрудников организации

Рис. 1. Схема управления знаниями



должны базироваться на результатах исследований и разработок, извлечении знаний (сюда входит и выявление ментальных моделей сотрудников), а также их переносе из существующих источников. На следующем этапе, при организационном обучении, особое внимание нужно уделить работе в команде (team learning), использованию практик диалога и дискуссии. Если организационное обучение было успешным, то за счет выработки у сотрудников системного мышления и овладения мастерством совершенствования личности произойдет увеличение интеллектуального капитала. На последнем этапе, в процессе использования знаний, не-

⁷ Senge, P. «The Fifth Discipline». New York: Doubleday, 1990.

⁸ «Innovating Customer Service: Retail Banking's New Frontier», Strategy+Business, /Knowledge@Wharton articles, 12/22/2006.

⁹ Thomas, J. C., Kellogg, W. A., & Erickson, T., «The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management» [Electronic Version]. IBM Systems Journal, 2001, 40(4), pp. 863–884.

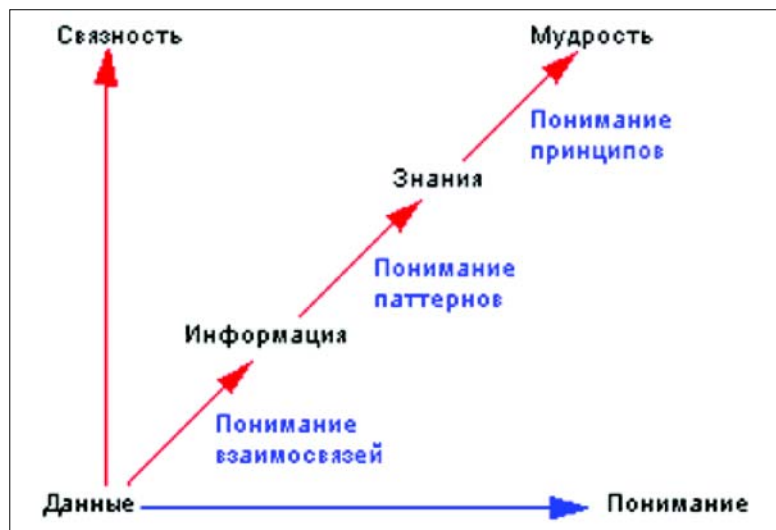
обходимо отслеживать выполнение всех пяти принципов обучающейся организации. Управление знаниями — не однократный, а непрерывный процесс, он продолжается, пока существует обучающаяся организация.

Блоками для построения системы управления знаниями, лежащими на самом нижнем уровне иерархии (ниже уровня R&D, извлечения знаний и переноса из существующих источников), являются данные, информация и собственно знания. Попробуем, основываясь на рассмотрении практического примера разработки стратегии банка, разобраться в сути данных понятий.

Богатство много

До сих пор нет единого согласованного определения термина «знания». Исходя из определений, приведенных в разных источниках, знания (knowledge) — это: 1) факты, информация и навыки, приобретенные человеком через опыт или образование, т.е. теоретическое или практическое понимание предмета; 2) состояние (диапазон) осведомленности о чем-то или обладание информацией в специфической области или в целом; 3) акт понимания, т.е. ясное восприятие истины; 4) нечто понятое и держащееся в уме. Уточнить понятие «знания», а также выявить его связь с данными и информацией помогает иерархия DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom), предложенная Р.Аскофом (R.L.Ackoff)¹⁰, и развитая Г. Беллинджером (G. Bellinger)¹¹. Схематично эта иерархия отражена на рис. 2 (воспроизводится по работе Г. Беллинджера).

Рис. 2. Иерархия DIKW



В процессе операционной текущей деятельности банк накапливает огромное количество данных — учетных и клиентских, о курсах валют и стоимости акций, о персонале и состоянии материальных активов кредитной организации и пр. В отсутствие взаимосвязей эти данные

мало пригодны к практическому длительному использованию и тем более использованию для разработки стратегии. Их необходимо структурировать и/или агрегировать на основе имеющихся или выявляемых взаимосвязей.

Информация представляет собой формально структурированные данные, которые могут служить основой для принятия каких-либо решений. В стратегии это могут быть, например, ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators — KPI), а именно: финансовые, показатели клиентских групп и бизнес-процессов, показатели персонала банка. Однако осуществлять стратегическое управление банком на основе разрозненного множества KPI весьма затруднительно. Процесс будет неэффективным вследствие того, что не ясны взаимовлияния между самими индикаторами и контекст, в котором следует рассматривать те или иные изменения KPI. Управление на основе концепции системы сбалансированных показателей¹² (ССП) решает эту проблему через объединение целей банка, ключевых факторов успеха и KPI в единую стратегическую модель банка. Построение такой модели возможно лишь при достижении следующего уровня — овладении знанием.

Знания — это результат переработки информации, они отражают не только понимание взаимосвязей, но и имеют внутреннюю смысловую структуру, снабжены контекстом, определяющим область их эффективного применения в определенном месте в определенное время. Чтобы стать знанием, новая информация должна быть не просто усвоена, но и связана с уже существующим знанием, которое позволяет понять смысл полученной информации, ее встраивание в структуру (надстраивание) имеющегося знания, контекст ее использования. Таким образом, знание в момент времени $t+1$ — это сложная функция от получаемой информации и знания субъекта (человека, организации) в момент времени t . Именно на основе знаний мы можем построить эффективно работающую стратегическую карту для реализации стратегии банка. Правда, есть два «но»... Во-первых, уровень неопределенности внешней среды на стратегических горизонтах чрезвычайно высок, т.е. классические методы прогнозирования плохо работают, а во-вторых, прорывные технологии и инновационные продукты основаны явно не только на «знании мира» и интерполяциях, свойственных этому уровню понимания, но и зарождаются каким-то другим способом.

Мудрость — недетерминированный «экстраполяционный» процесс, который позволяет на основе совокупности сущностей трех нижних уровней иерархии DIKW понять и принять решение в ситуации, относительно которой отсутствуют знания, т.е. в условиях частичной или полной неопределенности. Этот уровень «понимания мира» можно, в свою очередь, разделить, согласно таксономии Блума¹³, на постижение, применение, анализ, синтез и оценивание. Новые стратегические направления и инновационные продукты для удовлетворения тех потребностей потребителей, о которых они и не подозревали, зарождаются именно на этом уровне.

¹⁰ Ackoff, R. L., *From Data to Wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, 1989, Vol. 16, p. 3–9.*

¹¹ Bellinger, G., Castro, D. & Mills, A., «Data, information, knowledge and wisdom», 1999, <http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm>.

¹² Каплан Р., Нортон Д. *Организация, ориентированная на стратегию.* М.: Олимпик-Бизнес, 2004.

¹³ Bloom's taxonomy: A forty year retrospective, Eds.: Anderson, L.W. & Sosniak, L.A., Chicago, National Society for the Study of Education, 1994.

От частного к согласованному мнению

Основой для разработки стратегии банка является, в первую очередь, человеческий капитал, который, как мы уже упоминали, присутствует прежде всего в виде скрытого знания людей. Все возможные стратегические решения и влияющие на них факторы формируются в головах владельцев банка, его руководства и топ-менеджмента.

Приведем пример из практики консультационной работы. Когда при разработке и, главное, письменном изложении стратегии банк сталкивается с трудностями, зачастую он обращается к консалтинговой фирме с просьбой помочь «структурировать стратегию», «подготовить документ» и т.п. Заказчик убежден и утверждает, что стратегия у банка есть, ее знают и одинаково понимают все топ-менеджеры, а стратегические задания доведены до исполнителей. Однако при проведении работ выясняются любопытные факты: среди топ-менеджмента банка есть несколько группировок, понимающих стратегию совершенно по-разному, а по отдельным целям или стратегическим темам разногласия существуют даже внутри этих групп. Еще более тяжелая ситуация возникает в том случае, когда начинается сценарный анализ – стратеги банка выстраивают каждый свою последовательность событий, приводящую, исходя из единых начальных условий, к существенно различным последствиям для банка. Можно сказать, что, начни банк реализовывать такую неформализованную стратегию, в полной мере проявится старый феномен лебедея, рака и щуки. Поскольку менеджмент понимает стратегию по-разному, то каждый менеджер и будет действовать по-разному, исходя из тех ментальных моделей, которые присутствуют в его голове. Это порождает задачу извлечения скрытых знаний из голов людей и построения моделей, основанных на разделяемом знании (shared knowledge).

Тенденции последних десятилетий направлены на использование когнитивных технологий практически во всех областях бизнес-деятельности, где высок уровень неопределенности и/или требуется создать единую для команды модель видения мира. Эти два условия в полной мере относятся к процессу разработки стратегии¹⁴. Одним из основных постулатов когнитивного подхода является утверждение о том, что индивидуальное поведение, формирующееся в ответ на внешние стимулы, определяется структурой представлений человека в той предметной области, к которой принадлежит конкретный внешний стимул. Такие структуры внутренних представлений человека получили название *ментальных моделей*¹⁵. Ментальные модели – это внутреннее представление причинных отношений внутри той или иной системы, которое позволяет человеку понимать, предсказывать и решать проблемы, связанные с данной системой. Ментальные модели основаны на человеческом знании и возможностях к интерполяции или экстраполяции будущего. Они являются динамическими конструкциями, которые изменяются при получении новой информации, под воздействием обучения и зависят от

свойств человека: его предшествующих знаний, обучаемости и креативности, а также от культурной среды, в которой он существует. Анализируя решение какой-либо задачи, человек как бы проводит внутренний эксперимент, мысленно запуская процесс сканирования имеющихся или построения новых ментальных моделей.

Функционирование любой фирмы, в том числе коммерческого банка, невозможно без выработки командных ментальных моделей (team mental models). Они позволяют участникам команды предсказывать поведение друг друга и координировать свои действия, что особенно важно при невозможности постоянного и длительного общения и выработки совместной стратегии¹⁶.

Согласно идеологии В.С.Lim & К.К.Klein, в успешной команде функционируют четыре типа ментальных моделей. *Модель оборудования* (equipment model) охватывает представление участников о технологии и оборудовании, с помощью которых они достигают своих задач. Термин «оборудование» в данном случае трактуется расширительно: это и процессы, посредством которых

Рис. 3. Стратегическая карта, отражающая значимость и трудность реализации стратегических возможностей



реализуются бизнес-операции, и информационные системы, обеспечивающие эти процессы. *Модель задачи* (task model) есть восприятие и понимание участниками стратегий команды, условий ее работы и внешней среды. *Модель взаимодействия команды* (team interactions model) отражает понимание участниками их сфер ответственности, норм поведения и схем взаимодействия. Наконец, *модель команды* (team model) обобщает представления участников о знаниях, навыках, сильных и слабых сторонах друг друга.

¹⁴ Hodgkinson, G.P., Maule, A.J., & Bown, N.J., «Causal cognitive mapping in the organizational strategy field: A comparison of alternative elicitation procedures», *Organizational Research Methods*, 2004, Vol. 7(1), pp. 3–26.

¹⁵ Rouse, W.B., & Morris, N.M., «On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental Models», *Psychological Bulletin*, 1986, Vol. 100, pp. 349–363.

¹⁶ Lim, B.C. & Klein, K.J., «Team mental models and team performance», *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403–418 (2006).

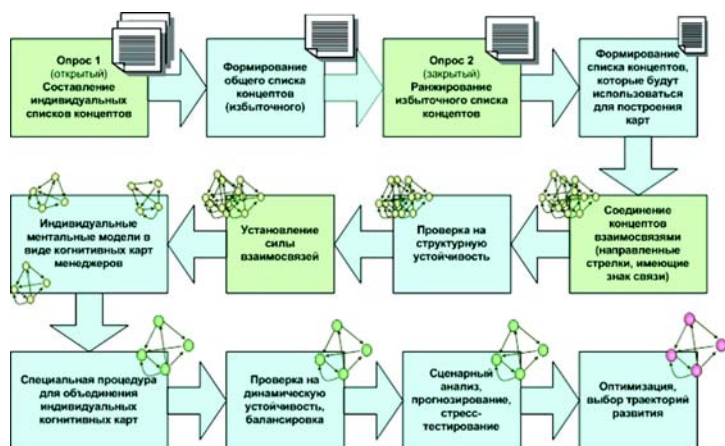
По мнению ряда исследователей¹⁷, большая доля разделяемого знания и командные ментальные модели повышают эффективность работы в команде и сами по себе являются интеллектуальным капиталом. Особенно важен этот вид интеллектуального капитала для организаций, работа которых подразумевает высокий уровень

перевыполнял свои стратегические планы, а второй (Банк 2) — регулярно отставал. Анализ ситуации позволил выявить следующие причины этого. Банк 1, формально не имея системы управления знаниями, по сути, обладал многими признаками самообучающейся организации: коллегиальные обсуждения топ-менеджментом стратегии и тактического управления практически всегда заканчивались формированием связанной концепции, т.е. ментальной модели данной команды, которая тут же формализовывалась. То есть в процессе обсуждений выявлялись скрытые знания менеджмента и индивидуальные ментальные модели, строилась командная ментальная модель и, таким образом, увеличивался человеческий капитал банка. Формализация знаний, пусть и в простейшем виде — пояснительных и аналитических записок, решений, инструкций и т.п., приводила к росту структурного капитала и уже через эту «базу знаний» способствовала увеличению человеческого капитала, т.е. образовывалась положительная петля связи. Банк 2 также проводил коллегиальные обсуждения, но они не выливались в конкретные решения по каждому заседанию и тем более не формализовывались.

Второй характеристикой, по которой банки существенно различались, была внутренняя культура организации, т.е. ее часть, связанная с выполнением сотрудниками своих профессиональных обязанностей. В миссии обоих банков были записаны очень похожие по смыслу слова: помочь клиентам сохранить и приумножить... способствовать развитию предприятий... и т.п. Сотрудники Банка 1 действительно стремились помочь клиентам выбрать наилучший для них финансовый продукт, так как руководство банка транслировало на нижние уровни понимание, что рост стоимости банка зависит от степени удовлетворенности клиентов. В Банке 2 руководство было более всего озабочено стоимостными показателями эффективности, транслируя это понимание своим сотрудникам на нижние уровни.

Третьей характеристикой можно назвать различие в организации социальной сети внутри банков. В Банке 1 сотрудники активно контактировали и обменивались информацией, поскольку со времени организации банка основной костяк персонала не претерпел изменений, и доводили до топ-менеджмента свои предложения и замечания по организации работы, которые затем коллегиально обсуждались. Банк 2 в связи со сменой собственников претерпел существенные организационные изменения, которые, кстати сказать, должны были улучшить ее свойства. Однако социальная сеть оказалась разомкнутой, сотрудники плохо себе представляли, чем их банк отличается по подходам от других банков, почему они работают именно в этом банке. Сейчас ситуация улучшается, поскольку были численно измерены организационные свойства банка, определены слабые места, подготовлена программа оптимизации. Очевидно, что извлечение скрытых знаний, выявление индивидуальных моделей и построение командной ментальной модели наиболее эффективно реализуется при использовании специальных технологий и программного инструментария.

Рис. 4. Схема конструирования когнитивной карты для стратегии банка



взаимозависимости действий сотрудников¹⁸, в частности, для коммерческого банка.

На практике, однако, высокая доля разделяемого знания у менеджеров банка встречается редко. Обратимся к примеру из практики нашей консультационной работы с одним из банков. Для составления стратегической карты менеджерам было предложено оценить 25 стратегических возможностей по двум критериям: значимость использования этой возможности и ее трудность. Только по 6 стратегическим возможностям (2, 6, 13, 19, 20, 24) была обнаружена согласованность мнений: менеджеры одинаково оценивают значимость и трудность реализации этих возможностей (рис. 3). Мнения относительно остальных возможностей «размыты» по стратегической карте, менеджеры банка оценили их по-разному, т.е. в отношении этих стратегических возможностей разделяемые общие модели не сработали. Ввиду отсутствия разделяемого знания банк столкнется с трудностями при реализации данных стратегических возможностей.

Рассмотрим еще один пример, который построен на нашем практическом опыте по разработке стратегии банков и консультировании в процессе ее реализации. Два банка, находящиеся примерно на одинаковом уровне развития с точки зрения финансовых показателей (активы, собственный капитал, финансовый результат), развития филиальной сети и будучи еще не совсем рыночными банками, самостоятельно разработали каждый свою стратегию рыночного развития с учетом видения акционеров и внутренних возможностей банка.

В ходе реализации стратегий указанными банками один из них (назовем его Банк 1) уверенно выполнял и

¹⁷ Mathieu et al., «The influence of shared mental models on team process and performance», *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.

¹⁸ Например, Minionis et al., «Shared mental models, team coordination and team performance». Paper presented at the 10th annual meeting of the Society for Organizational and Industrial Psychology, Orlando, FL.

Актуализация скрытых знаний

Для выработки эффективной стратегии необходимо выявить цепочки взаимосвязей между различными параметрами внутренней и внешней среды и стратегическими целями банка. Однако менеджеры банка имеют разные ментальные модели, их знания не полностью разделяются, поэтому формирование списка параметров и стратегических целей – задача сложная. Наибо-

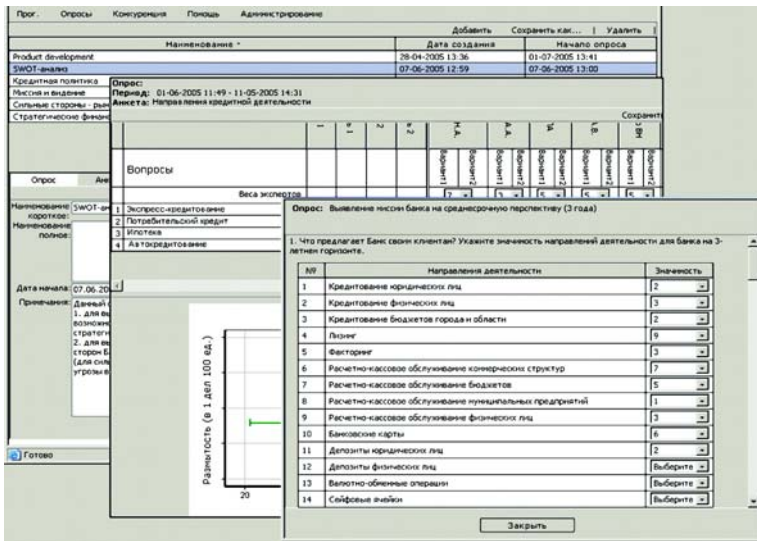
несущественные концепты отсекаются. Второе исследование, также в форме закрытого опроса, проводится для выявления индивидуальных ментальных моделей исследуемой ситуации (системы). Менеджерам предлагается добавить к концептам взаимосвязи, т.е. соединить все имеющиеся в общем списке концепты-вершины ребрами-взаимосвязями, указав направление и знак взаимосвязей.

Затем созданные конструкты проверяются на структурную устойчивость и, при необходимости, корректируются. В полученных откорректированных направленных знаковых графах менеджеры указывают силу влияния одного концепта на другой, т.е. проставляют веса стрелок (ребер графа). Полученные графы иллюстрируют ментальные модели отдельных менеджеров, их представления о взаимосвязях стратегических целей банка и параметров внешней и внутренней среды.

Далее путем специальной процедуры результаты последнего сеанса интегрируются в один граф, который и является когнитивной картой стратегии, основанной на командном знании. Карта не только позволяет выработать эффективную стратегию банка, но и оперативно реагировать на неопределенность. Это связано с тремя обстоятельствами. Во-первых, в процессе конструирования когнитивной карты можно проследить, насколько похожи созданные отдельными менеджерами банка графы, т.е. насколько близки их ментальные модели и эффективно их потенциальное взаимодействие. Во-вторых, будучи реализована в программном инструментарии, такая технология позволяет, задавая сценарные условия для входных концептов (факторы внешней среды, управляемые переменные), проигрывать различные варианты действий банка. И, наконец, в-третьих, варьируя управляющие переменные, можно получить оптимальные траектории стратегического движения банка при различных состояниях внешней среды.

Интерфейс программного инструментария для работы с экспертными знаниями, который можно использовать для выявления и управления знаниями банка, командного решения задач в условиях высокой неопределенности, представлен на рис. 5.

Рис. 5. Интерфейс системы выявления и управления знаниями банка



лее известным в стратегическом менеджменте путем ее решения является разработанная Нортеном и Капланом¹⁹ система сбалансированных показателей. Созданный в рамках этого подхода инструмент – когнитивная карта – позволяет выявить представления менеджеров о причинных связях между факторами внешней и внутренней среды и стратегическими целями банка.

Когнитивная карта составляется в виде графа, вершинами которого являются воздействующие друг на друга концепты, т.е. стратегические цели и параметры внутренней и внешней среды. Ребра графа показывают взаимосвязи между концептами, их направление (знак) и силу.

Очевидно, что для создания когнитивной карты необходимо извлечь скрытые «в головах» менеджеров представления как о концептах, так и о взаимосвязях между ними, и согласовать общее видение, т.е. выработать командное знание. Разработанная нами для этого технология в общем виде приведена на рис. 4 (зеленым цветом отмечены блоки, в которых требуется групповая работа менеджмента, синим – работа инструментария или отдельных аналитиков).

Для выявления всех возможных концептов используются открытые опросники, куда менеджеры вносят индивидуальные списки концептов. На основе данных списков формируется общий список концептов, который, скорее всего, будет избыточным. С целью его сокращения и выявления наиболее значимых, по мнению данной команды, концептов проводится их ранжирование (с учетом «веса» эксперта) в виде закрытого опроса, а

Выводы

Наращивать стоимость более быстрыми темпами и побеждать в конкурентной борьбе будут те банки, которые ориентированы на увеличение собственного интеллектуального капитала и эффективное управление им. Наиболее эффективно управление таким капиталом (особенно «неявным», человеческим) организовано в обучающихся организациях. Любой существующий банк, который стремится стать обучающимся, сталкивается с проблемой оценки «разрыва» между текущим положением и тем идеальным состоянием обучающейся организации, которого он хочет достичь. Для оценки такого «разрыва» необходимо выявить группы показателей, характеризующих интеллектуальный капитал банка, а также существующие внутри банка как целостной структуры социальные сети.

¹⁹ Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию, М.: Олимпик-Бизнес, 2004.