

*Ушанов Александр Евгеньевич*

*Ushanov Alexander Yevgenievich*

*Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва*

*доцент Департамента финансовых рынков и банков, кандидат экономических наук*

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation*

*associate Professor of the Department of financial markets and banks, candidate of economic Sciences*

*e-mail: [ushanov\\_0656@mail.ru](mailto:ushanov_0656@mail.ru)*

*111402, г. Москва, ул. Вешняковская, д. 12, корп. 1, кв. 82*

*8-903-185-86-09*

*Васильев Игорь Иванович*

*Vasilev Igor Ivanovich*

*Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва*

*доцент Департамента финансовых рынков и банков, кандидат экономических наук*

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation*

*associate Professor of the Department of financial markets and banks, candidate of economic Sciences*

*e-mail: [iivasilev@fu.ru](mailto:iivasilev@fu.ru)*

*Igor I. Vasilev*

*230007, г. Москва, ул. 1-я Магистральная, д. 22, корп. 1, кв. 14*

*8-906-742-74-49*

**Вертикальные экспертные сообщества в банке как координаторы его инновационного развития**

**Vertical expert community in the Bank as the coordinators of its innovative development**

**Ключевые слова:** вертикальное экспертное сообщество; инновации; бизнес-планирование; лучшие практики

Keywords: vertical expert community; innovation; business planning; best practices

**Аннотация**

*Усиление конкуренции в банковской сфере на фоне непростой экономической ситуации требует внедрения инновационных подходов в работе российских банков. Организация вертикальных экспертных сообществ, доказавших уже свою результативность во всемирно известных зарубежных компаниях, в ведущем банке страны имеет целью повысить эффективность банковских процессов, увеличить скорость создания и внедрения инноваций, сократить операционные расходы банка, улучшить и облегчить коммуникации между подразделениями.*

### **Abstract**

*Increased competition in the banking sector on the backdrop of a difficult economic situation requires the implementation of innovative approaches in the work of Russian banks. The vertical organization of expert communities, which proved already its effectiveness in the world famous foreign companies, in the leading Bank of the country aims to increase the effectiveness of banking processes, increase the speed of creating and implementing innovations to reduce operating expenses to improve and facilitate communication between departments.*

### **Экспертные сообщества**

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р, а также принятая Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 316 Государственная программа Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», ряд других действующих в настоящее время на федеральном уровне программно-целевых и нормативно-правовых документов регламентируют курс и определяют общую структуру механизма обеспечения перехода на инновационный путь развития национальной экономики, который является одним из главных условий обеспечения конкурентоспособности российской продукции на международных рынках.

Обеспечение прорыва в России инновационной деятельности требует решения широкого комплекса задач, в ряду которых - организация *экспертных сообществ* в различных отраслях и сферах экономики, которые будут оценивать результативность инновационной политики в целом и эффективность ее отдельных составляющих, определять и обосновывать выбор мероприятий по поддержке инновационной деятельности, оценивать научный и технический уровень проекта, возможность его выполнения и эффективность.

В настоящее время в различных субъектах РФ уже идет процесс формирования и развития экспертных сообществ по оценке научно-технической новизны и возможности коммерциализации инновационных проектов, в том числе требующих государственной поддержки, а также по оценке инвестиционных проектов по конкретным предметным областям. Вместе с тем, экспертные сообщества России находятся еще на стадии развития. Большинство экспертных советов создаются «заточенными» на какую-либо область науки или решение конкретной задачи.

Опыт мировых компаний – лидеров в своей области – демонстрирует эффективность работы экспертных сообществ (см. рис. 1).

<p style="text-align: center;">xerox</p>	<p>- компания запустила проект «Эврика», объединив 14000 технических специалистов</p> <p>- за 10 лет получено <i>35000 решений</i> в 12 странах по решению проблемы техподдержки и улучшению сервиса</p>
<p style="text-align: center;">SIEMENS</p>	<p>- организовано экспертное сообщество инженеров</p> <p>- эффект от работы сообщества оценивается в <i>\$120 млн.</i></p>
<p style="text-align: center;">McKinsey</p>	<p>- программа HP ServiceOne Enterprise определяет технологических партнеров HP, которые предоставляют комплексные услуги и экспертную базу для поддержки решений, предлагают экспертные консультации</p>
<p style="text-align: center;">HP</p>	<p>- специализируется на проектах для клиентов из различных отраслей бизнеса в таких функциональных областях, как разработка стратегий в сфере информационных и цифровых технологий, построение организационных моделей и повышение операционной эффективности компаний в регионах мира</p>

Рисунок 1. Экспертные сообщества – лучший мировой опыт

### **Вертикальные экспертные сообщества в банковской сфере**

Успешная реализация стратегии любого банка, повышение эффективности его работы во многом зависят от быстроты решения сложных вопросов, улучшения коммуникаций и расширения свободного обмена знаниями между подразделениями. Данные цели с успехом могут быть достигнуты путем организации вертикальных экспертных сообществ (далее – ВЭС), что уже ряд лет подтверждает опыт одного из ведущих российских банков.

Вертикальное экспертное сообщество – это группа сотрудников банка, объединенных по профессиональным темам для обмена знаниями, лучшими практиками и поиска новых решений, в числе которых есть официально назначенные эксперты и лидер. ВЭС создается для проработки конкретных вопросов куратора/лидера в рамках определенных тем. Его задачами являются:

- участие в создании новых или повышении качества существующих продуктов и сервисов;
- участие в повышении эффективности банковских процессов;
- участие в сокращении операционных расходов (финансовых и временных затрат на операционную деятельность);
- участие в решении конкретных бизнес-задач;
- обмен экспертными знаниями и опытом;
- сохранение критически важных знаний и их формализация;
- формулирование, быстрое распространение и внедрение лучших практик;
- увеличение скорости создания и внедрения инноваций.

Примерами экспертных сообществ и обсуждаемых в их рамках тем могут быть следующие (см. рис. 2).

### Примеры сообществ

### Примеры обсуждаемых тем

Клуб руководителей ВСП

Повышение качества управления



офисом и эффективности внутренних процессов

-----

Сообщество службы

Стандартизация подходов к определению

безопасности



признаков сомнительных операций

-----

Сообщество кассово-

Поддержание работоспособности

инкассаторской службы



банкоматов и ИПТ

Взаимодействие при передаче денежных средств и ценностей

-----

Сообщество службы

Развитие методов тестирования при приеме

подготовки персонала



на работу

-----

Сообщество ИТ-специалистов



Повышение надежности работы

банковского сервера

-----

Сообщество финансовой



Стандартизация финансовой

службы

отчетности

Рисунок 2. Примеры экспертных сообществ и обсуждаемых тем

Структура экспертного сообщества подразделения банка представлена ниже (см. рис. 3).

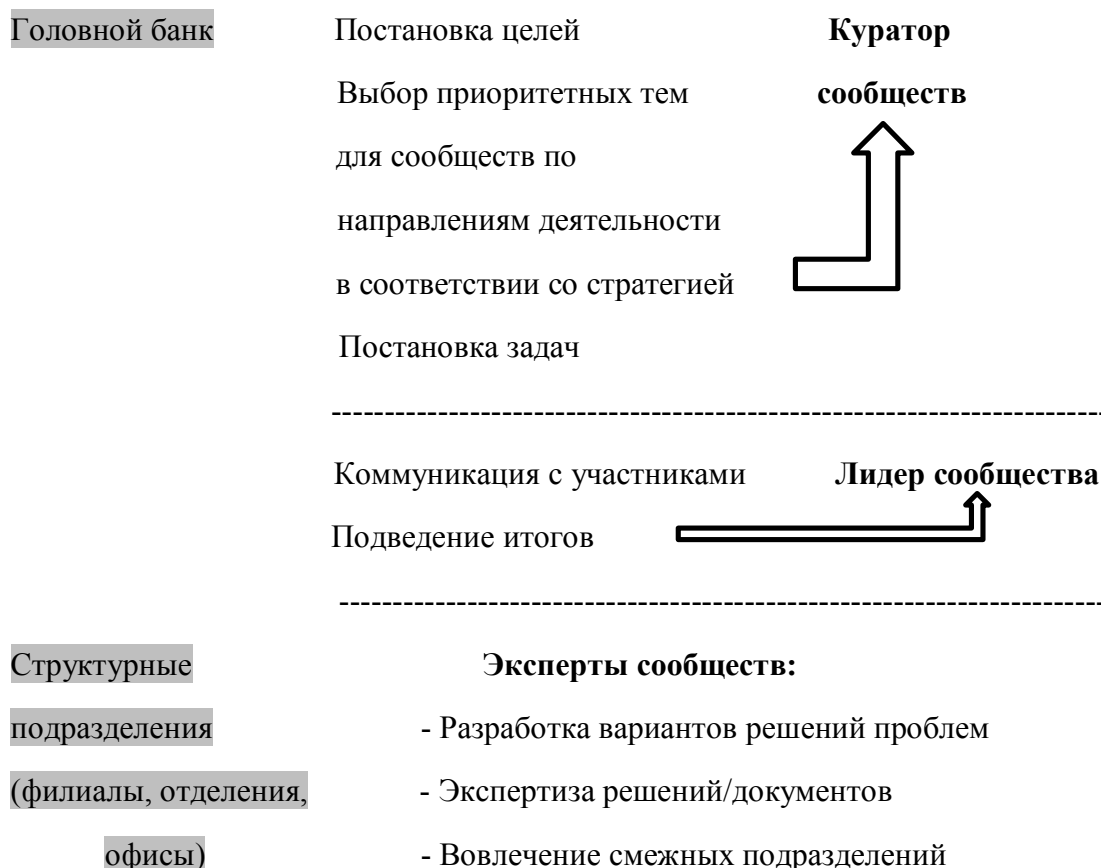
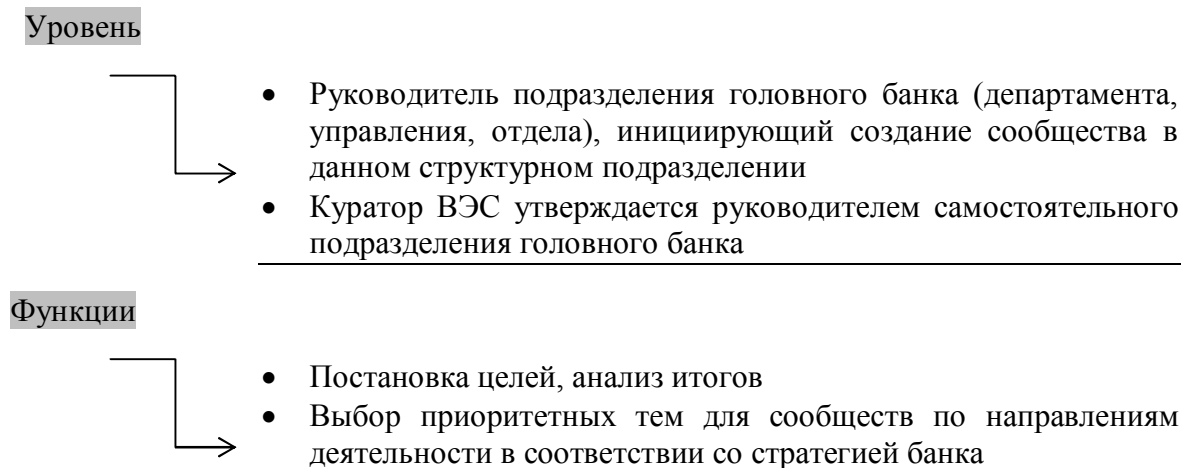


Рисунок 3. Структура экспертного сообщества банка и основные функции участников

*Куратор ВЭС* – это руководитель подразделения головного банка, инициирующий создание сообщества в данном структурном подразделении. Он определяет лидеров ВЭС, ежегодно в рамках стратегического планирования осуществляет выбор приоритетных тем, постановку целей для сообщества по направлениям деятельности в соответствии со стратегией банка, а также анализ итогов работы ВЭС, содействует внедрению лучших предложений сообщества.

Подробнее о функционале куратора – на рис. 4.



## Мотивация

- Оперативное решение проблем и актуальных бизнес-задач за счет вовлечения в работу широкого круга экспертов банка без территориальных и временных ограничений
  - Выявление мотивированных и высокопотенциальных специалистов
  - Источник информации о готовых решениях и лучших практиках
- 

## Периодичность

### работы

- Ежегодно в рамках стратегического планирования ставит цели
  - В процессе рабочих встреч утверждает приоритетные темы
- 

## Трудозатраты

- Ориентировочно 1-2 часа в месяц
- 

Рисунок 4. Куратор сообщества – функции и мотивация

*Лидер ВЭС*, являясь специалистом подразделения головной конторы банка, участвует в определении приоритетных тем работы сообщества, определении и конкретизации задач для ВЭС, формировании списка его экспертов, привлечении целевой аудитории и необходимых коммуникациях с участниками сообщества. Он еженедельно делает обзор активности экспертов, ставя при необходимости им задачи, ежеквартально подводит итоги работы ВЭС. Функционал лидера представлен на рис. 5.

## Уровень

- Специалист подразделения головного банка, отвечающий за организацию работы ВЭС
- Назначается распоряжением руководителя самостоятельного подразделения головного банка по рекомендации куратора сообщества из числа сотрудников подразделения, обладающих необходимыми знаниями и авторитетом по выбранному направлению работы

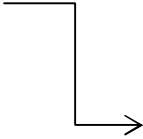
---

## Функции

- Конкретизация задач, исходя из целей
- Вовлечение целевой аудитории
- Коммуникация с участниками, в т.ч. обратная связь по предложениям
- Определение экспертов сообщества совместно с куратором
- Делегирование полномочий экспертам филиалов, отделений и офисов на отбор предложений
- Подведение итогов не позднее 2-х недель

---

### Мотивация

- 
- Быстрое решение проблем и актуальных бизнес-задач за счет вовлечения в работу широкого круга экспертов банка
  - Источник информации о готовых решениях и лучших практиках
  - Укрепление вертикальных и горизонтальных коммуникаций

---

### Периодичность

#### работы/

#### трудоzатраты

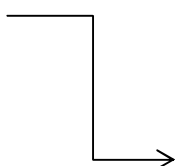
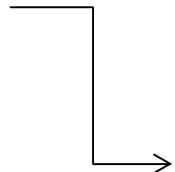
- 
- Ежемесячно подводит итоги
  - Еженедельно делает обзор активности экспертов и ставит задачи
  - Во время активного запроса ежедневно дает обратную связь
  - Затраты по времени – 2-3 часа в неделю

Рисунок 5. Лидеры сообществ – функции и мотивация

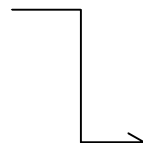
Эксперты ВЭС – специалисты подразделений банка (филиалов, отделений, допфигов), отвечающие за поддержание продуктивной работы ВЭС в данных подразделениях и выбираемые из числа высокопотенциальных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и авторитетом по направлению работы ВЭС и проявляющих стремление к экспертному и карьерному росту в банке. Подробнее о функционале экспертов - на рис. 6.

### Функции

- 
- Предложение решений проблем
  - Экспертиза решений/документов, инициатив в установленные сроки (в т.ч. в рамках полномочий, делегированных головным банком)
  - Оценка и отбор предложений
  - Вовлечение смежных подразделений
  - Обмен опытом и идеями

---

### Мотивация

- 
- Возможность заявить о себе и продемонстрировать свой профессионализм, навыки и знания
  - Расширение кругозора и профессиональное развитие
  - Общение в команде единомышленников, разделяющих проблемы и успехи
  - Возможность влиять на системные решения

-----

**Периодичность работы/ трудозатраты**

- Ежедневно принимают участие в проектах и отвечают на запросы
  - Ориентировочно 1,5 часа в неделю при средней нагрузке 4-5 предложений в день
- 

Рисунок 6. Эксперты сообществ – функции и мотивация

Как было отмечено выше, выбор приоритетных тем в рамках стратегического бизнес-планирования кредитной организации является прерогативой куратора ВЭС. Механизм формирования тем, исходя из их источников (содержания целей и задач банка), представлен на рис. 7.

<b>Примеры источников тем для формирования сообществ</b>	<b>Примеры тем для формирования сообществ</b>
Новая стратегия блока	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доля рынка кредитования физических лиц</li><li>• Подбор и удержание персонала</li><li>• Внедрение риск-метрик</li></ul>
Приоритеты квартала	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание конфигурации лучшего пакетного предложения</li><li>• Старт новой рекламной компании</li><li>• Снижение времени простоя банкоматов</li></ul>
Результаты оценки внутренних сервисов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оптимизация процесса бизнес-планирования</li><li>• Закупки и конкурентные торги</li></ul>
Основные функции подразделения банка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информационная безопасность</li><li>• Экономическая безопасность</li><li>• Пропускной режим</li></ul>
Конкретный процесс/направление/проблема	<ul style="list-style-type: none"><li>• Реализация проекта перестроения сети офисов</li><li>• Уменьшение времени работы с кредитной заявкой</li></ul>



Рисунок 7. Выбор темы для вертикального экспертного сообщества

Необходимо подчеркнуть, что одним из важных назначений вертикальных экспертных сообществ является успешное выполнение различных крі кредитной организации, в том числе – интегрального показателя по инновациям. Последний в целом дает комплексную оценку активности и качества инновационной работы в банке, а ключ к его выполнению – оперативное взаимодействие функциональной вертикали по одобрению и тиражированию предложений.

Можно выделить два коэффициента, характеризующих степень выполнения интегрального показателя по инновациям:

Совокупное количество идей, одобренных с учетом их ценности

$$K1 = \frac{\text{Совокупное количество одобренных идей с учетом их ценности}}{\text{Фактическая численность сотрудников}} \text{ (тысячи)}$$

Фактическая численность сотрудников

Совокупное количество внедренных идей с учетом их ценности

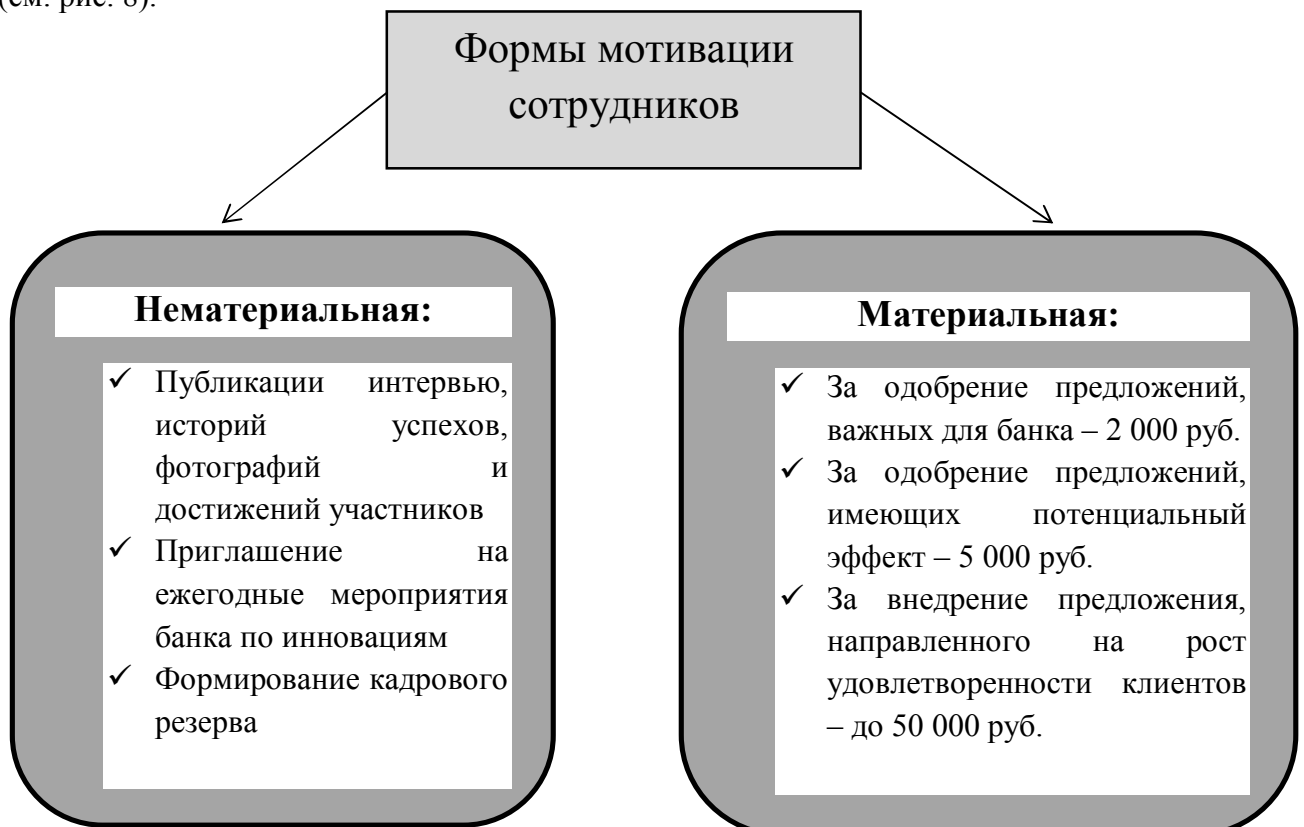
$$K2 = \frac{\text{Совокупное количество внедренных идей с учетом их ценности}}{\text{Количество поданных идей}} \times 100\%$$

Количество поданных идей

K1 (активность) стимулирует продуктивную активность и вовлеченность сотрудников в инновационную деятельность; для его выполнения необходимо подавать большое количество «качественных» предложений, чтобы доля одобренных была выше.

K2 (доля внедренных идей) стимулирует подразделения на внедрение одобренных предложений; для его выполнения необходимо активно внедрять уже одобренные ранее предложения в рамках работы ВЭС.

Немаловажным является вопрос мотивации участников вертикальных экспертных сообществ. Ее формы можно разделить на нематериальную и материальную мотивацию (см. рис. 8).



## Рисунок 8. Мотивация участников вертикальных экспертных сообществ

### **Выводы.**

Описанная выше схема организации работы вертикальных экспертных сообществ достойна, на наш взгляд, распространения в банковском сегменте. Их эффективная организация позволяет значительно быстрее решать возникающие вопросы по различным, в т.ч. наиболее сложным направлениям, что повышает результативность работы соответствующей организационной вертикали, обеспечивает большую вовлеченность сотрудников банка в процесс принятия решений. В конечном счете все это призвано повысить инновационную составляющую деятельности, а в итоге - рейтинг кредитной организации.

### **Список литературы.**

1. Грамматчиков А. Экспертная сеть // Эксперт. 2013. № 37(867). [Электронный ресурс]. URL: <http://expert.ru/expert/2013/37/ekspertnaya-set/>(дата обращения 1.10.2013).
2. Кашина А. Экспертное сообщество – важный фактор инновационного развития. [Электронный ресурс]. URL: [http://texplat.ru/details/dialog/ekspertnoe\\_soobshestvo\\_vazhnyj\\_faktor\\_innovatcionnogo1/](http://texplat.ru/details/dialog/ekspertnoe_soobshestvo_vazhnyj_faktor_innovatcionnogo1/)
3. Чумакова С.Е., Сиротина Н.А. Инновации – важнейший фактор устойчивого экономического роста // Дискуссия. 2013. № 4(34). С. 69–74.