

*Юрченко Александр Васильевич*  
*Национальный исследовательский университет*  
*«Высшая школа экономики» (г. Москва)*  
*Директор Института проблем безопасности,*  
*Профессор кафедры*  
[\*ayurchenko@hse.ru\*](mailto:ayurchenko@hse.ru)  
*+7 (985) 761-12-44*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКА**

Тезисы:

В статье с позиций теории ограничения систем рассматривается реализованный в 2009-2010 гг. проект кардинальной реорганизации службы безопасности Московского филиала ПАО Сбербанк. Ключевые слова: деловое администрирование, банковский сектор, безопасность предпринимательской деятельности, теория ограничения систем.

Тем не менее, не смотря на очевидные проблемы в области данной теории, в эмпирической области эта деятельность осуществляется достаточно активно. Функция обеспечения безопасности реализуется в повседневной практике абсолютного большинства малых, средних и крупных российских предприятий вне зависимости от их формы собственности. Ряд предприятий имеют внутренние структурные подразделения, которые могут называться как *Департамент по защите активов*, *Департамент безопасности*, *Департамент экономической защиты* и т.п. Все они выполняют функции комплексной защиты бизнеса от внешних и внутренних угроз. Многие компании привлекают часть функций безопасности на основе аутсорсинга, заключая договора с подразделениями вневедомственной охраны национальной гвардии, частными охранными организациями, частными детективами, а также компаниями, специализирующимися на защите от кибернетической преступности, либо выполняющими функции бюро кредитных историй. В данной отрасли экономики в настоящее время в Российской Федерации заняты миллионы работников, обладающих самыми разнообразными компетенциями. По этой причине автор и его коллеги, работающие в Институте проблем безопасности Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва), создали авторскую дисциплину под названием *Безопасность предпринимательской деятельности*. Эта дисциплина отнесена авторами к

сфере менеджмента по той причине, что в любом бизнесе менеджеры отвечают не только за реализацию основной производственной функции компании, корпоративные финансы, маркетинг и управление персоналом, но и за обеспечение безопасного функционирования предприятия, его защиту от разнообразных внешних и внутренних операционных рисков. Названная дисциплина является комплексной и базируется не только на основе теории менеджмента, но и на базе теории конфликтов, теории информации, теории систем и системного анализа. Важным направлением в теории безопасности предпринимательской деятельности является комплексное управление сферой безопасности предприятия. Это направление в рамках организационного дизайна изучает закономерности выбора функций безопасности для защиты бизнеса в условиях конкретной отрасли экономики и конкретной среды, организационное построение внутренней системы безопасности компании, ее трансформацию в зависимости от динамики развития и изменения самого бизнеса.

Именно с указанных позиций нами готовился и реализовывался проект коренной реорганизации службы безопасности сразу после воссоздания Московского банка ОАО «Сбербанк России» (название того периода) в 2009-2010 гг. При проведении описанного в статье проекта мы применили *теорию общего менеджмента* и *теорию организации* в подходах Ричарда Дафта. *Категорирование проекта, определение центров ответственности, обзор окружения проекта, определение заказчика и уровня риска в проекте* проводились в соответствии с рекомендациями Рассела Арчибалда. Различные подходы к анализу трансформаций, включая диаграмму *анализа корневых причин, определение критических позиций качества* определялись в соответствии с рекомендациями Каору Исикава. Однако, основная часть исследования проведена на основе *теории ограничения систем* (ТОС) Элияху Голдратта в детальной версии Уильяма Детмера. Она представилась нам исключительно удобной и адекватной для описания разнообразных факторов проекта.

При этом, к пяти традиционным инструментам логического исследования, изложенным в ТОС («Дерево текущей реальности», «Диаграмма разрешения конфликтов», «Дерево будущей реальности», «Дерево перехода» и «План преобразований»), мы самостоятельно добавили и описали, исходя из специфики проекта и динамики реальных изменений структуры Сбербанка в Москве, происходивших последовательно, шестой инструмент – «Дерево предыдущей реальности».

Выбор *теории ограничения систем* в качестве методологического базиса данного исследования произошел не случайно. Методология познания

ТОС позволяет в динамике рассматривать трансформацию сложных систем, учитывать и включать в структуру важные детали вне зависимости от отрасли экономики и специфики бизнес процессов. В этом отношении данная теория универсальна и, как мы постараемся продемонстрировать, применима не только к анализу цепочки производства товара, но и к более сложным и неоднозначным процессам, связанным с защитой бизнеса от операционных рисков и оппозиционного поведения некоторых агентов в среде предприятия. Использование ТОС в комплексе с названными выше методами позволило нам достаточно полно рассмотреть трансформацию структуры и содержания функции обеспечения безопасности учреждений Сбербанка на территории Москвы во временном промежутке до 20 лет (с 1991 по 2011 гг.).

При этом деятельность по защите банка изучена нами как элемент организационного дизайна с целью развития одной из обеспечивающих функций внутри Сбербанка. Результаты данной работы, по нашему мнению, могут представлять не только исторический и теоретический, но и практический интерес для самого Сбербанка, ряда розничных банков, а также для иных сетевых компаний реального и финансового секторов экономики. Они важны в области продолжающихся трансформаций в системе ПАО «Сбербанк», интеграционных процессов в системе таких российских компаний, как ПАО «ВТБ», ГК «Ростех», ПАО «Газпром», ПАО «Роснефть». Также они применимы для совершенствования моделей управления в большинстве российских корпораций, предприятий других стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС), а также для зарубежных инвесторов, развивающих сотрудничество с партнерами в Российской Федерации.

Предложенная организационная схема безопасности предполагала, что в структуре Московского банка Сбербанка создается небольшое подразделение безопасности в составе двух отделов: отдела комплексной безопасности (функция изучения контрагентов, функция противодействия мошенничеству, функция финансового мониторинга, функция инженерно-технической безопасности) и отдела охраны (функция физической безопасности). При этом выделенная штатная численность позволяла Управлению обеспечивать ограниченную защиту интересов аппарата территориального филиала банка, но не предусматривала функцию управления деятельностью отделов безопасности отделений. При этом основные силы безопасности по-прежнему сохранялись в ОБЗИ, которые подчинялись непосредственно управляющим отделениями Сбербанка. Все последующие события происходили по инициативе менеджмента среднего звена в системе обеспечения безопасности Московского банка.

Проект реорганизации носил инициативный характер, был ориентирован на внутреннего клиента. Вместе с тем, в окружение проекта вошли ОСБ Москвы, структурные подразделения Московского банка и ряд подразделений центрального аппарата Сбербанка России. Кроме этого, в окружение проекта вошел и внешний партнер по охранной деятельности - Главное управление МВД России по г. Москве в лице его структурного подразделения – Управления вневедомственной охраны.

В качестве *нежелательного явления* (UE) проектной группой были определены – затратность, низкая эффективность, раздробленность и недостаточная надежность системы безопасности территориального банка. В результате проведенной работы были выдвинуты следующие суждения об *истинных причинах* возникновения *нежелательного явления (следствия)* в функционировании службы безопасности:

1. Действующая структура системы обеспечения безопасности является многоуровневой, предусматривает двойное (а в некоторых случаях и тройное) подчинение отделов безопасности ОСБ и сложна в управлении;
2. Подразделения безопасности ОСБ находятся в прямом подчинении управляющих, не обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, что снижает качество принимаемых решений и создает существенную дополнительную нагрузку последним, отвлекая их от решения задач бизнеса;
3. Имеют место факты конфликта интересов менеджеров и банка. Осуществляя непосредственное руководство ОБЗИ, управляющие могут допускать превышение полномочий в условиях отсутствия повседневного контроля;
4. Функции и структура ОБЗИ отделений не соответствуют функциям и структуре Управления безопасности Московского банка, что препятствует эффективному решению задач защиты банка от операционных рисков;
5. Численность персонала охраны и плановые сметные расходы на физическую и инженерно-техническую безопасность экономически не обоснованы и превышают реальные потребности банка;
6. Раздробленность по территориальным подразделениям не позволяет произвести специализацию сотрудников и тем самым повысить уровень профессионализма, который позволит поднять качество повседневной деятельности.

Список использованной литературы:

1. Archibald R.D. Managing High-Technology Programs and Projects. John Wiley & Sons. Inc. 1976 (перевод на русский, Москва, ДМК Пресс, 2010).
2. Crouhy M., Galai D., Mark R. The Essentials of Risk Management. McGraw-Hill. 2006 (перевод на русский, Москва: изд. «Юрайт», 2017), p. 50.
3. Daft, R. Organization Theory and Design. Eighth Edition. South-Western. Tomson Learning. 2004 (перевод на русский, Москва, изд. «Юнити». 2012), p. 106-114.
4. Daft, R. Management. Eighth Edition. South-Western. Tomson Learning. 2008 (перевод на русский, Москва-Санкт-Петербург, изд. «Питер», 2011), p. 341-351.
5. Dettmer, W. Goldratt's Theory of Constraints. A Systems Approach to Continuous Improvement. 1997. ASQ Quality Press. Milwaukee, Wisconsin (перевод на русский, Москва, изд. «Альпина», 2017).
6. Ishikawa K. Guide to Quality Control. 1976. Asian Productivity Organization, Токуо (перевод на русский, Москва, изд. «Экономика», 1988).
7. Goldratt, E. The GOAL. Great Barrington, Mass: North River Press, 1994 (перевод на русский, Минск, изд. «Попурри», 2015).
8. Goldratt, E., Critical Chain. 2001. North River Press (перевод на русский, Москва, издательство «Альпина», 2012), С 16.
9. Goldratt, E., Goldratt-Ashlag, E. The Choice. 2010. North River Press (перевод на русский, Минск, издательство «Попурри», 2014).
10. Nort, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. 1996. Cambridge University Press (перевод на русский, Москва, фонд экономической мысли «Начала», 1997).
11. Schragenheim, E. Management Dilemmas. The Theory of Constraints Approach to Problem Identification and Solutions. 1999. Routledge Inc. (перевод на русский, Москва: изд. «Альпина Паблишер», 2016).
12. Techt, U. Goldratt und die theory of constraints. 2010. Ibsiden-Verlag Stuttgart/Hannover (перевод на русский, Минск, издательство «Попурри», 2013).
13. Шульц В.Л., Юрченко А.В., Рудченко А.Д. Безопасность предпринимательской деятельности. Учебник для вузов. Издание 2-е. Москва: Изд. «Юрайт», 2022.
14. Фукс А. Защита бизнеса от мошенничества. Москва: Изд. Business School for Owners, 2011.

- 15.Итоговый проект реорганизации службы безопасности Московского банка ОАО «Сбербанк России». Внутренний документ, не опубликован. 2010.
- 16.Юрченко А.В. Организационный дизайн в сфере банковской безопасности с применением ключевых подходов теории ограничения систем (часть 1) // Менеджмент сегодня. 02 (118) 2022, С 104-117.
- 17.Юрченко А.В. Организационный дизайн в сфере банковской безопасности с применением ключевых подходов теории ограничения систем (часть 2) // Менеджмент сегодня. 03 (119) 2022, С 208-223.