

## О ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

В статье исследуются причины внедрения систем менеджмента качества в российских банках, анализируются основные принципы применения стандарта ISO 9001 в банковской сфере, дается оценка преимуществ от внедрения проектов СМК. В статье также сделана попытка анализа существующей ситуации по внедрению СМК в российских коммерческих банках, приводятся примеры внедрения.

Банковская система современной России успешно интегрируется в мировую экономику. В банковской отрасли стали происходить преобразования, адекватные глобальным изменениям в мировой экономике в начале 80-х годов прошлого века. Ведущие банки превращаются в клиентоориентированные компании, а конкуренция между банками постепенно стала уходить из ценовой категории в категорию качества удовлетворения потребностей клиентов. Началась жестокая борьба за клиента, которая потребовала гибкости, новых идей, продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки. Все это обусловило создание новых подходов к управлению банком. Банки были вынуждены проводить внутренние изменения, так как их существующие функциональные структуры начали давать серьезные сбои. Причины этого, на наш взгляд, заключаются в следующем:

1. Функционально структурированная организация не стимулирует работающих сотрудников в конечном результате. Цели и задачи сотрудников банков зачастую не связаны со стратегическими задачами, а вопросы повышения качества практически не волнуют тех банковских служащих, которые напрямую не работают с клиентами.

2. Большая часть реальных рабочих процессов включает множество функций, выходящих за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности (рис. 1), что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов.

По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями в компании с функциональной организационной структурой распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% – на передачу ее результатов следующему исполнителю [5].

Эволюционным итогом воздействия этих внешних и внутренних предпосылок стало внедрение в коммерческих банках культуры TQM (Total Quality Management – управление качеством в масштабе организации), в том числе построения системы менеджмента качества (далее – СМК) в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000, который является де-факто формальным воплощением принципов TQM. Модель ISO 9001 по всему миру внедрили более 10 000 банков, включая такие крупные и известные банки, как ABN-AMRO (Голландия) и BNP-Paribas (Франция) [8]. Большинство успешных российских банков гораздо быстрее, всего за несколько лет, прошли эволюционный путь от функциональной к клиентоориентированной компании по стопам своих зарубежных коллег. Основными предпосылками такой быстроты изменений, на наш взгляд, послужили следующие факторы:

1. Молодость российской банковской системы и ее относительная свобода в вопросах выбора и применения инструментов ведения бизнеса и возможности сразу «делать правильные вещи».

2. Стабильная экономическая обстановка после кризиса 1998 года, позволившая банкам увеличить капитализацию, расширить филиальные сети, получить устойчивую клиентуру.

3. Высокая ценовая конкуренция в банковском секторе, отразившаяся в том, что банки стали активно искать резервы во внут-

реннем устройстве бизнеса и совершенствовать бизнес-процессы.

4. Взрывной рост потребительского рынка, что привело к осознанию важности горизонтальных связей типа: *потребитель (требования) > банк > потребитель (удовлетворенность)* и, что более важно, к осознанию качества услуг как степени удовлетворенности клиента и индикатора его новых потребностей.

5. Синхронизация векторов развития российских банков с международными банковскими институтами благодаря глобализации и ясным перспективам вступления России в ВТО.

6. Появление первых практических результатов на микро- и макроуровне по внедрению сертифицированных систем менеджмента качества в российских банках, например в ОАО «Уралвнешторгбанк» г. Екатеринбург, Свердловском губернском банке, Банке 24.ру г. Екатеринбург.

Стандартом, позволяющим подтвердить качество различных аспектов работы предприятия, является группа стандартов ISO 9000 – серия международных стандартов управления качеством и подтверждения качества, которые приняты более чем 90 странами мира. ISO 9001:2000 определяет качество как соответствие ожидаемым требованиям. Серия стандартов ISO 9000 в редакции 2000 года подразумевает процессноориентированный подход к управлению предприятием, в том числе и к управлению банком (рис. 2). В чем же причина повышенного интереса российских банков к этому стандарту?

Качество как системную категорию для коммерческого банка можно определить через следующие составляющие [6]:

- Для клиента: получение банковского продукта с желаемыми характеристиками, с допустимым для себя

риском и приемлемым качеством обслуживания.

- Для инвестора/акционера: устойчивость и абсолютная величина темпов увеличения рыночной стоимости (капитализация) бизнеса.

- Для менеджмента банка: долговременная конкурентоспособность и стабильное развитие банка во всех аспектах.

- Для органов надзора и регулирования: соблюдение интересов общества и государства.

Такая четырехсторонняя структура качества накладывает определенные особенности на СМК банка. Система процессов внутри банка оказывается достаточно сложной, увеличивается количество показателей для мониторинга процессов. Поэтому перед банками часто встает задача построения оптимальной структуры процессов с ограниченной интегральной системой показателей деятельности. Внедрение СМК в коммерческом банке подразумевает анализ процессов организации, их регламентацию, анализ критериев результативности, создание системы учета и документирования как регламентов, так и результатов процессов. Сама идея мониторинга и постоянного улучшения качества основывается на следующих принципах с учетом особенностей размера кредитной организации:

### 1. Ориентация бизнеса на клиента (Customer Focus)

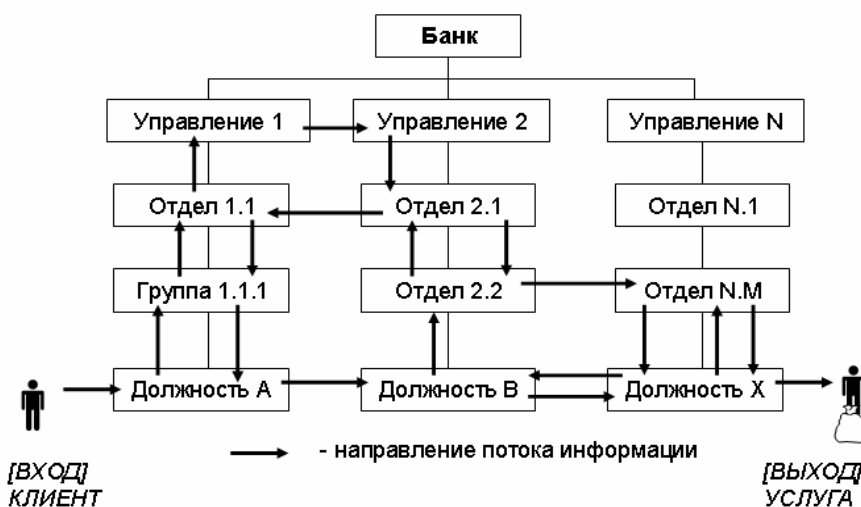


Рисунок 1. Потoki информации в банке с функциональной структурой организации

- Это означает: предвосхищать потребности клиентов и закладывать их в проектируемые банковские продукты, стремиться удовлетворить запросы клиентов в любой момент времени, быть интерактивной во взаимодействии с клиентом, нести имидж надежного и предсказуемого банка.

- Особенности для крупных банков: ориентация на разные целевые категории клиентов (организации, частные клиенты, предприниматели, банки-корреспонденты и т.п.)

- Особенности для средних и мелких банков: тесная кооперация с конкретными клиентами, работа в качестве финансового «консьержа».

## 2. Лидирующая роль руководства (Leadership)

- С точки зрения руководства банка это: демонстрация приверженности принципам качества на собственном примере, четкое определение целей и перспектив банка, обеспечение процессов банка ресурсами, признание вклада людей, создание благоприятного климата в коллективе, выстраивание эффективной системы управления кредитной организацией.

- Особенности для крупных банков: построение эффективной организационной структуры банка для реализации всех контуров управления.

- Особенности для средних и мелких банков: доступность руководства банка для исполнителей.



Рисунок 2. Примерная структура процессов коммерческого банка

## 3. Вовлечение сотрудников (Involvement of people)

- Это означает: работники всех уровней банка вовлечены в улучшение производства, составляют сам коллектив, непосредственно обеспечивают качество, получают удовлетворение от работы.

- Особенности для крупных банков: сложные связи внутри организации, узкая специализация сотрудников.

- Особенности для средних и мелких банков: возможность полного вовлечения сотрудников.

## 4. Процессноориентированный подход (Process approach)

- Это означает: Определить основные и вспомогательные процессы в кредитной организации (рис. 2), включая ответственных за процесс (владельцев процессов) и показатели процесса, документировать процессы, понимать взаимодействие между процессами.

- Особенности для крупных банков: большое количество процессов, много владельцев процессов, сложные взаимосвязи между процессами.

- Особенности для средних и мелких банков: небольшое количество процессов, простые взаимосвязи.

## 5. Системный подход к управлению (System approach to management)

- Это означает: определить цели кредитной организации, согласованные между собой, разработать взаимосвязь стратегических целей и бизнес-процессов (рис. 3), анализировать цели, производить корректировку целей.

- Особенности для крупных банков: сложная система, большое количество целей, большое количество корректировок целей.

- Особенности для средних и мелких банков: относительно небольшое количество целей, простое отслеживание влияния одного процесса на другой.

## 6. Постоянное улучшение (Continual improvement)

- Это означает: на непрерывной основе совершенство-

вать бизнес-процессы банка, производить поиск и устранение проблем, вводить нововведения в технологиях, процессах и управлении в целях повышения конкурентоспособности банка.

### 7. Принятие решения на основании фактов (Factual approach to decision)

- Это означает: сбор и анализ показателей бизнес-процессов и другой информации, обработка данных, нормализация данных, принятие решений, учет ограничений и непротиворечивости данных.

- Особенности для крупных банков: большое количество показателей процессов и внешних данных, сложность системы принятия решений, использование систем поддержки принятия решений

- Особенности для средних и мелких банков: относительно небольшое количество обрабатываемых данных.

### 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (Mutually beneficial supplier relationship)

- Это означает: производить выбор, ранжирование и поощрение надежных поставщиков банка для построения долгосрочных партнерских отношений.

В силу естественных причин функционирования в условиях рыночной экономики своя система менеджмента, безусловно, есть у каждого работающего коммерческого банка. Важным фактором формирования системы менеджмента в банках стали мероприятия Центрального банка РФ, направленные на повышение прозрачности системы управления банком и увеличение ее эффективности. Тем не менее, только начиная с 2003-2004 гг. проблематика качества как категории развития кредитной организации стала активно обсуждаться на официальном уровне и стала применяться в конкретных банках. Анализ материалов IV научно-практической конференции «Банки. Процессы. Стандарты. Качество», которая прошла в марте 2007 года под руководством Ассоци-

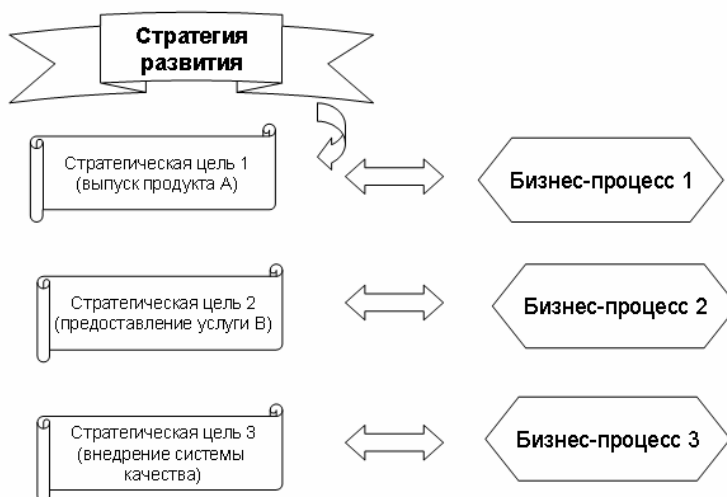


Рисунок 3. Взаимосвязь стратегических целей и бизнес-процессов

ации российских банков (АРБ) и ЦБ РФ, показал обобщенную картину реализации вышеперечисленных принципов СМК в коммерческих банках [7] (табл. 1).

Сейчас в стратегических планах у большинства продвинутых кредитно-финансовых организаций обязательно есть проекты, ориентированные на повышение эффективности и оптимизацию системы менеджмента (оптимизация бизнес-процессов, внедрение CRM систем, проектного управления и т.д.). Однако, к сожалению, эти элементы системы менеджмента качества внедряются несистемно и не дают того повышения эффективности системы менеджмента в банке, какое дает внедрение системы менеджмента модели ISO 9001:2000.

Утверждение Эдварда Деминга «В будущем будет существовать два вида предприятий – предприятия, которые внедрили TQM, а также предприятия, которые оказались вне бизнеса» [4] вполне можно отнести и к российской банковской системе. Высокая конкуренция является стимулом использования лучших зарубежных практик мировых финансовых институтов, включая построение СМК. Российские банки в рамках внедрения СМК планируют решить следующие задачи:

1. Рост стоимости бизнеса банка как за счет материальных активов (привлечение инвесторов, увеличение клиентской базы),

Таблица 1. Анализ новизны принципов ISO 9001:2000 для российских банков

№	Принцип	Степень новизны принципа	Комментарий
1	Ориентация организации на заказчика	Сравнительно новый	Известны случаи внедрения систем управления взаимоотношения с клиентами (CRM). Отсутствует системный характер.
2	Ведущая роль руководства	Апробированный	Топ-менеджмент в российских банках играет самую активную роль в управлении
3	Вовлечение сотрудников	Сравнительно новый	Появляются примеры использования матричной и проектной оргструктур, что мотивирует сотрудников к участию в процессах и проектах банка.
4	Процессно-ориентированный подход	Новый	Видение банка как системы взаимодействующих процессов под руководством владельцев процессов еще не сформировалось.
5	Системный подход к управлению	Апробированный	Одно из доказательств – сложившаяся практика банков работать в качестве универсальных финансовых институтов.
6	Подход к принятию решения, основанный на фактах	Апробированный	Практика применения планирования бизнеса, обязательной отчетности и учета динамичной внешней конъюнктуры.
7	Постоянное улучшение	Сравнительно новый	Совершенствование процессов, технологий и продуктов еще не приобрело системный характер
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Сравнительно новый	Формирование партнерских отношений, регулярная оценка поставщиков, активное применение аутсорсинга – в будущем.

так и за счет роста нематериальных активов (гудвил) [6].

2. Сокращение издержек посредством улучшения системы управления и контроля, устранения «слепого» производства [5].

3. Создание комплексной системы менеджмента, позволяющей на ранней стадии выявить недостатки и слабые места процессов, снизить банковские риски.

4. Повышение конкурентных преимуществ банковских продуктов.

5. Повышение доверия к банку: клиентов, партнеров, проверяющих органов, включая ЦБ РФ.

Статистика внедрения проектов СМК на Западе показывает, что организации, внедрившие систему менеджмента качества, повысили стоимость бизнеса на 7-10% [6].

В заключение хотелось бы отметить, что система менеджмента качества всегда выстраивается индивидуально под конкретный банк в соответствии с его целями и задачами, спецификой внешнего окружения и внутренними особенностями деятельности. Именно поэтому систему качества одного банка невозможно напрямую скопировать и перенести на деятельность другого – каждая система слишком индивидуальна и даже уникальна.

**Список использованной литературы:**

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. Учебное пособие - М: Издательство «Омега-Л», 2007.
3. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
5. Синки Джозеф-мл. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
6. Corbett Charles. Does ISO 9000 certification pay // ISO-Management systems Magazine. August 2002.
7. Материалы IV научно-практической конференции «Банки. Процессы. Стандарты. Качество» / <http://www.arb.ru/site/docs/Ufa-2007/> от 15.03.07.
8. BNP Paribas Securities Services obtains ISO 9001 certification for Fund Administration activity in France / <http://invest.bnpparibas.com/en/news/> от 13.01.07.

**Статья рекомендована к публикации 21.12.07**