

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМ БАНКОМ

Исследовано современное применение процессного подхода к управлению качеством банковской деятельности и возможности использования стандартизированного менеджмента качества в коммерческом банке. Определены критерии качества управления.

Ключевые слова: банковская деятельности, стандарты качества банковских продуктов, оценка качества управления банком

Улучшение качества управления в банках становится важнейшим стратегическим направлением повышения эффективности работы, особенно актуальной эта задача стала в период финансового кризиса, когда испытание на устойчивость и адаптивность к внешним воздействиям прошли и крупные и региональные и отраслевые банки РФ.

Мониторинг состояния банковской системы России показывает, что наметились серьезные шаги в бизнес планировании, внутреннем контроле банков. Вместе с тем очевидно наличие ряда проблем: использование устаревших банковских процедур, существование не всегда эффективной организационной структуры, ограниченность диапазона раскрываемой информации лишь требованием законодательства; слабое участие собственников в организации деятельности банков и организации внутреннего контроля.

Высокая конкуренция, потребность в глобализации и концентрации капиталов в финансово-кредитной сфере, необходимость повышения прозрачности банковского бизнеса приведет к формированию банковской индустрии в обозримом будущем. Важнейшими параметрами деятельности банковской индустрии является предоставление качественных, доступных, единообразно регулируемых, стандартизированных банковских продуктов. В связи с этим у современного банковского сообщества появляется потребность в формировании неких единых требований к качеству предоставляемых продуктов и услуг. Наличие SMK (стандартов менеджмента качества), принятых в России в качестве государственных стандартов на предприятиях, дает возможности в формировании стандартов качества банковских продуктов и стандартов управления банковской деятельностью.

Управление качеством как наука получило теоретическую основу у нас в стране в 70-80-е гг. XX века, множество экспериментов и исследований было проведено на промышленных объектах, управление качеством стало частью промышленного менеджмента. В теории управления качеством представляет собой скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству продуктов и услуг, а также к системе корпоративного управления.

На современном этапе развития банковской отрасли, повышении активной роли банков в финансовой экономике появилась потребность в формировании и внедрении социально-ориентированного, процессного, корпоративного менеджмента в банковской деятельности РФ.

В теории и практике банковского менеджмента важное значение имеют следующие подходы к управлению деятельностью банка: функциональный, ситуационный и процессный. Функциональный менеджмент связан с отдельными элементами анализа, регулирования и контроля в банковской деятельности. Ситуационный подход применяется широко в практике антикризисного управления и в управлении ликвидностью и прибыльностью банка. Процессный подход к управлению кредитной организацией заключается в систематической идентификации и управлении взаимосвязанными процессами организации. В рамках процессного подхода под процессом понимается любая целесообразная деятельность (комплекс деятельности) организации, в которой преобразуются входящие потоки (средства и информация) в исходящие продукты (услуги). Результатом любого процесса является определенный продукт (услуга), имеющий потребительскую ценность (полезность) для клиента. При этом требуемое качество продукта (услуги) как совокуп-

ность свойств продукта (услуги), обуславливающих его пригодность удовлетворять определенные потребности клиента в соответствии с его назначением, определяется клиентом (потребителем результата процесса). Следовательно, условием непрерывности и мерой целесообразности деятельности является востребованность продукта (услуги) потребителем, его соответствие запросам потребителя.

Основное преимущество процессного подхода над традиционным (функциональным) подходом состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии. Управление процессами позволяет быстро адаптировать организацию деятельности банка к изменениям внешней среды, т.е. постоянно улучшать качество своей деятельности. При управлении, основанном на процессном подходе, наиболее эффективным образом реализуются концепции управления по целям (результатам) и клиенто-ориентированного бизнеса, что позволяет рассматривать его как эффективное средство достижения стратегических задач, стоящих перед конкретным банком и банковской системой в целом. Кроме того, построение системы управления процессами предполагает высокий уровень организации выполнения процессов, что создает основу для эффективного внутреннего контроля и управления операционным риском, который присущ любому виду деятельности и понимается как отклонение от нормального (стандартного) хода процесса, создающее угрозу недостижения качества продукта.

В теории банковского менеджмента существует два основных подхода к оценке качества управления банком: опосредованный косвенный и непосредственный управленческий. Косвенный подход определяет степень достижения банком поставленных целей (прибыльности, эффективности, объемов продаж, поставленных задач перед подразделениями).

Примером косвенного подхода может служить оценка качества управления банком на основе бально-весовой системы оценки. Группа показателей оценки качества управления банком, его операциями и рисками включает показатели прозрачности структуры собственности, организации системы управления рисками и службы внутреннего контроля. Показатели прозрачности структуры собственности состоят из следующих показателей: достаточность

объема раскрываемой информации о структуре собственности банка в соответствии с федеральными законами и нормативными актами Банка России (ПУ1); доступность информации о лицах (группах лиц), оказывающих прямо или косвенно (через третьи лица) существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка (ПУ2); значительность влияния на управление банком резидентов офшорных зон (ПУ3). Показатель организации системы управления рисками (ПУ4) и показатель организации службы внутреннего контроля (ПУ5) определяются на основании оценки ответов на вопросы о системе взаимодействия подразделений и адекватности контроля принимаемым рискам [1].

Непосредственно управленческий подход ориентирован на прямую оценку качества управления через прямое определение важнейших требований (условий, правил, процедур, норм, параметров), которые могут быть предъявлены как обязательные, минимально необходимые, достаточные, базовые. Заинтересованность в таких стандартах наблюдается не со стороны регулирующих органов, а скорее от добровольных объединений банков, самих менеджеров, собственников, клиентов. Национальные стандарты качества деятельности кредитных организаций, выработанные самим банковским сообществом в 21 веке станут обязательным атрибутом банковского бизнеса.

Активную работу по созданию СКБД начала Ассоциация российских банков, в 2007-08гг. существенно расширился круг организаций, участвующих в процессе стандартизации банковской деятельности в Российской Федерации, была продолжена активная работа по разработке новых стандартов качества банковской деятельности и начато добровольное внедрение утвержденных стандартов в кредитных организациях путем самооценки своей деятельности.

Координационный комитет Ассоциации российских банков по стандартам качества банковской деятельности продвигает методологию разработки стандартов: Стандарт качества организации управления операционными рисками в кредитных организациях; Стандарт качества управления риском ликвидности в кредитных организациях; Стандарт качества осуществления безналичных расчетов кредитными организациями.

Разработаны и представлены на обсуждение банковского сообщества следующие новые

проекты стандартов: Стандарт качества управления персоналом в банке; Стандарт качества организации управленческого учета и отчетности в банке; Стандарт качества банковской деятельности по депозитным операциям.

В соответствии с планом разработки стандартов качества банковской деятельности на 2008 год, АРБ направила в мае-июне 2008 года письма в банки с предложением разработать следующие стандарты: Стандарт организации процессного подхода к управлению в кредитной организации (в Банк 24. ру, КБ «Драгоценности Урала»); Стандарт качества организации стратегического управления в банке (в Газпромбанк); Стандарты кредитования физических лиц (в банк «Русский стандарт»); Стандарты кредитования малого и среднего бизнеса (в Абсолют Банк); Стандарты качества корпоративного кредитования (в Эллипсбанк, Агрохимбанк); Стандарты предоставления расчетно-кассовых услуг (в банк «Юнистрим»); Стандарты банковских карт (в Сбербанк, Ситибанк); Стандарты предоставления банковских услуг в отделениях почты (в Связь-Банк); Стандарт качества управления информационными технологиями в банке (Внешэкономбанк); Стандарт качества управления рыночными рисками в банке (Альфа-Банку); Стандарт качества организации частных платежных систем в кредитных организациях (Банк «Юнистрим», НКО «Контакт»); Стандарты депозитных услуг (Банк «Уралфинанс»); Стандарты предоставления банковских услуг через интернет (Handybank) [2].

Внедрение Стандартов позволяет повысить конкурентоспособность, рыночную адаптивность кредитных организаций, улучшить качество их корпоративного управления и, тем самым, способствует повышению уровня защищенности вкладчиков кредитных организаций, финансовой устойчивости банковской системы в целом. Оценка качества управления, состояния внутренней среды, перспектив развития бизнеса и финансового состояния кредитных организаций может учитываться в целях оптимизации банковского надзора.

Разработчикам стандартов предложено использовать международные стандарты банковской деятельности, в т.ч. стандарты ISO серии 9000, ITIL, МСФО, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору, ФАТФ, Вольсбергские принципы, а также национальные стандарты (ГОСТы) и рекомендации

Банка России по совершенствованию отдельных направлений банковской деятельности и банковских процессов.

Позитивными моментами процессного подхода, несомненно, являются комплексность составляющих процесса управления, документарное соподчинение управленческих и организационных элементов прежде всего продуктовой направленности банка, его стратегии и миссии на продуктивном рынке. Требования, предъявляемые к качеству управления условно можно разделить на группы: требования общие к элементам управления и организации; требования к планированию и информационно-аналитическому обеспечению, к оперативному и ситуационному управлению, требования к кадровой политике и др. Общие требования к управлению банком определяются такими качественными критериями как целостность и непротиворечивость управленческих решений, гибкость и адаптивность, синергетичность, открытость и доступность надзорным и др организациям, пруденциальность, самоуправляемость и пр.

В соответствии с процессным подходом к управлению кредитной организации СКБД по любому банковскому процессу должен содержать требования к основным составляющим этого процесса в таблице 1.

Требования по каждой составляющей процесса могут быть определены для 6 уровней зрелости процесса.

Содержание процесса стратегического управления (СУ) на различных уровнях качества представлено по 6-бальной шкале:

1. Уровень 1 «Нулевой» – СУ отождествляется с бюджетированием. Цели банка не определены и произвольно декларируются;

2. Уровень 2 «Начальный» – СУ отождествляется с годовым финансовым и бюджетным планированием, служит для поддержания банком финансовой устойчивости и достижения целевых показателей. Цели банка выражаются финансовыми показателями (активы, капитал, прибыль и т.п.), которые выступают в качестве ориентиров;

3. Уровень 3 «Повторяемый» – СУ понимается как сочетание годового финансового и бюджетного планирования и бизнес-планов. Цели банка выражаются объемными финансовыми и производными от них относительными показателями (рентабельность активов и капитала, эффективность операций и т.п.). Достижение поставленных целей контролируется;

4. Уровень 4 «Управляемый» – СУ представляет собой процесс методичной работы менеджмента по достижению целей банка. Достижение целей контролируется с помощью системы целевых показателей, имеющих преимущественно нефинансовый характер;

5. Уровень 5 «Оптимизированный» – процесс СУ осознается и слаженно применяется всем коллективом банка с опорой на передовые управленческие и информационные технологии как основа устойчивого поступательного продвижения к поставленным целям, выраженным преимущественно нефинансовыми показателями.

Описание требований по всем возможным уровням зрелости процесса позволяет провести точную диагностику текущего состояния стандартизируемой деятельности выявить конкретные недостатки и определить конкретные мероприятия для достижения уровней зрелости, признаваемых стандартными. Примером может служить разработанный Стандарт качества банковской деятельности по депозитным операциям, который содержит качественные составляющие управления депозитными операциями:

- документирование,
- планирование процесса осуществления операций,

Таблица 1– Требования к процессу управления в банке по СКБД

Наименование составляющей процесса	Виды требований, относящиеся к составляющей процесса
1. Продуктовая	Требования к продуктам (их качественным и количественным характеристикам), клиентам, стратегии развития банка (клиенты-продукты-конкуренты)
2. Технологическая	Требования к технологии производства продуктов, процессам управления производством, процессам обеспечения деятельности, требования к качеству формализованного описания процесса (степень подробности, точность, охват, полнота, логическая корректность) и его частей.
3. Организационная	Требования к оргструктуре (подразделения, коллегиальные органы управления), наличию и распределению между подразделениями функций (видов деятельности), распределению обязанностей и ответственности между менеджментом банка и коллегиальными органами управления.
4. Управленческая	Требования к управленческим (регламентирующим действия) документам (политики, планы, инструкции, методики), требования к организации исполнения функций менеджмента: к организации планирования и внесению изменений в планы; к организации и осуществлению контроля хода реализации процессов (идентификации контрольных точек, способов, периодичности, субъектов контроля, фиксированию инцидентов и измерению отклонений); к организации и осуществлению контроля качества продуктов (услуг); к организации и осуществлению внутреннего контроля (аудита); к организации и осуществлению контроля эффективности (управление себестоимостью) процессов; к организации и управлению внешними и внутренними рисками в части надежности (безопасности, устойчивости, реакции на отклонения по результатам контроля) реализации процессов; к организации и осуществлению процедур принятия управленческих решений (распределение прав и полномочий, в т.ч. – лимитов на сделки, сценариев (альтернатив) принятия решений); к организации и функционированию механизма управления изменениями (инновации, адаптация к изменениям внешней среды).
5. Информационная	Требования к составу, качеству, источникам, способам обработки и хранения информации, требования к организации и управлению информационными потоками
6. Программно-техническая	Требования к средствам обработки, доставки, хранения управленческой информации (программному обеспечению и техническим средствам)
7. Кадровая	Требования к персоналу □ участникам процесса (определение ролей), обучению и мотивации этих сотрудников
8. Имущественно-техническая	Требования к количественным и качественным характеристикам используемого оборудования, техники, транспорта, зданий и сооружений и т.п.
9. Клиентская (раскрытие информации о процессе и его результатах)	Требования к обеспечению прозрачности процесса для клиентов и других заинтересованных сторон

- организация процесса,
- контроль,
- корректировка и регулирование
- оценка качества обслуживания.

В разделах также отражены мотивирование персонала и организационная структура управления депозитными операциями.

Применение стандартов качества управления наиболее полно возможно в стратегическом управлении. В данном стандарте необходимо учесть этапы управления и содержание требований к планированию, анализу и оценке процессов, мониторингу рынков и внутрибанковских процессов. Суть процессного подхода заключается в логической взаимосвязи и непрерывности процесса стратегического управления (СУ), что отражено в требованиях стандарта:

1. Общие требования к организации процесса СУ: Участники процесса СУ;

Документы СУ; Горизонт стратегического планирования; Основные этапы процесса СУ; Регламентная и методическая база СУ; Организация контроля процесса СУ; Оценка эффективности процессов СУ; Стимулирование участников процесса СУ; Связь процессов СУ; Информационное обеспечение разработки, мониторинга и контроля реализации стратегии; Автоматизация процесса СУ

2. Требования к этапу стратегического анализа: Организация анализа; Анализ условий внешней среды; Анализ конкурентного окружения банка; Анализ потенциала клиентской базы. Анализ рынка банковских продуктов; Внутрен-

няя бизнес-диагностика; Оценка (самооценка) стратегического риска

3. Требования к этапу формирования стратегии банка: Структура и состав стратегических документов; Учет интересов основных заинтересованных лиц в стратегии банка; Формирование целевых показателей банка; Разработка сценариев развития банка

4. Требования к этапу планирования реализации стратегии банка: Инструменты планирования реализации стратегии; Планирование финансового обеспечения реализации стратегии банка; Формирование стратегических проектов

5. Требования к этапу мониторинга и контроля реализации стратегии банка: Мониторинг и контроль реализации стратегии банка; Мониторинг условий внешней и внутренней среды; Мониторинг и контроль реализации стратегических проектов; Контроль достижения целей и целевых показателей банка

Результаты самооценки деятельности по первым утвержденным стандартам качества банковской деятельности показали, что многие банки положительно оценивают появление нового инструмента для оценки качества своей работы. Они могут активнее работать над улучшением качества продуктов и эффективности стандартизированных процессов за счет обеспечения соответствия лучшей практике. Особенно важно использование стандартов в современных условиях, когда банки столкнулись с проблемами ликвидности и необходимостью защиты от внешних рисков.

7.12.2010

Список литературы:

1. Проект стандартов качества банковской деятельности по депозитным операциям (от 05.02.2008г.) Координационный комитет АРБ по стандартам качества банковской деятельности
2. Стандарт качества организации стратегического управления в кредитной организации. – Электрон. дан. (1 файл). – Режим доступа: <http://www.banks@arb.ru>.

Сведения об авторе: **Дзюбан С.В.**, доцент кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук 460018, Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. 89128418755, e-mail: dsv1@bk.ru

UDK 336.018

Dziuban S.V.

PROCESS APPROACH TO EVALUATE THE QUALITY OF COMMERCIAL BANKS

Investigated the use of modern process approach to quality management of banking activities and the possibility of using a standardized quality management in a commercial bank. The criteria of quality control. Keywords: banking activities, standards for quality banking products, assess the quality of bank management.

References:

1. Draft quality standards for banking activities of deposit operations (from 05.02.2008g.) Coordinating Committee ARB quality standards of banking
2. Quality standard organization of strategic management in the credit institution. – Electron. dan. (1) file. – Mode of access: <http://www.banks@arb.ru>.