

---

## **ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Терехин Сергей Евгеньевич,**

аспирант кафедры управления качеством Мордовского государственного научно-исследовательского университета им. Н.П. Огарёва; seregatepex-in@mail.ru

В данной статье рассматриваются особенности и этапы формирования процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001:2008. В статье также представлена модель системы менеджмента качества применительно к кредитной организации.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, процессный подход, кредитная организация, стандарт качества банковской деятельности, процессная модель.

Российские кредитные организации в настоящее время вступили в период качественного роста. Это вызвано как новыми проблемами перехода к рыночной экономике, так и проблемами в самой банковской системе России. Реформирование банковской системы практически прекратилось. Научные исследования в области банковского дела чаще всего посвящены вопросам управления активами, пассивами, ликвидностью, кредитной политике, проблемам устойчивости и т.д. Однако в последнее время актуальными и наиболее исследуемыми становятся вопросы моделирования банковских бизнес-процессов и управления качеством банковских услуг. Нарастает острая потребность улучшить качество работы банков перед лицом усиления конкурентной борьбы не только внутри России, но и в связи с переходом к более открытой экономике при вступлении в ВТО. В этой связи представляет научный и практический интерес внедрение системы менеджмента качества в кредитной организации на основе процессного подхода.

Приступая к формированию процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации, следует не только представлять явные выгоды, но и четко определить потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы. Стоит отметить, что кредитные организации обладают традиционной функционально-ориентированной организационной структурой. Кроме того, банковская сфера в

целом – это одна из сфер в экономике, где проведение организационных изменений довольно трудоемко, имеется много особенностей и ограничений. Во-первых, недоверие и сопротивление персонала, привыкшего к обычному и давно устоявшемуся порядку работы. Во-вторых, наличие внутренних (служба внутреннего контроля) и внешних (ЦБ РФ) контролирующих органов, чьи требования и мнения необходимо учитывать. Кроме того, необходимо оценить уровень компетентности менеджеров и специалистов кредитной организации для успешного проведения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов.

Важным аспектом процесса формирования процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации является заинтересованность высшего руководства банка в его результатах. Инициатива построения процессно-ориентированной системы менеджмента качества должна исходить от высшего руководства банка (совета директоров, совета акционеров) и быть одобрена Правлением банка, иначе значительно повышается риск неудачи.

Высшее руководство банка должно быть готово к тому, что внедрение процессно-ориентированной системы менеджмента качества – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента банка. Формирование процессно-ориентированной системы менеджмента, отвечающих требованиям ГОСТ Р ИСО серии 9001-2008 и стандартов качества банковской деятельности, следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития кредитной организации.

Для координации работ по формированию процессно-ориентированной системы менеджмента качества Правлением банка должен быть назначен представитель руководства по качеству (далее – ПРК), для которого должны быть определены обязанности, полномочия и ответственность в рамках проекта построения процессно-ориентированной системы менеджмента качества.

Схема управления процессом формирования процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации представлена на рис. 1.

Построение процессно-ориентированной системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 – это стратегическое решение, которое влияет на будущее кредитной организации в перспективе более 5 лет, требует финансовых и временных затрат.

Формирование процессно-ориентированной СМК в кредитной организации – процесс, входами которого являются действующая система управления банком, документация, анализ требований заинтересованных сторон, персонал и внешняя информация, а результат – СМК банка соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и удовлетворенность требований заинтересованных сторон (рис. 2).

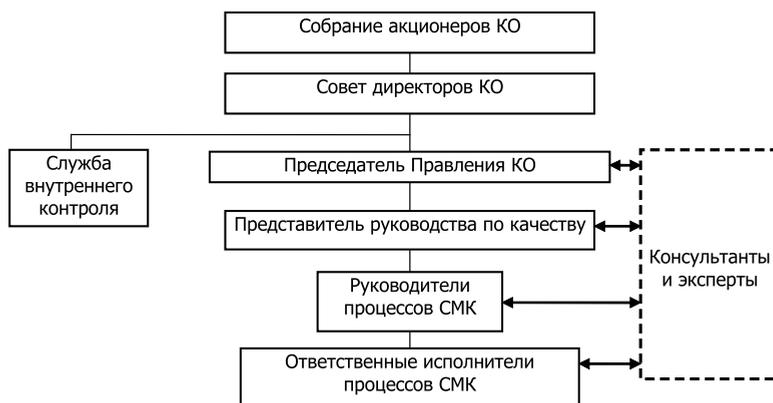


Рис. 1. Схема управления процессом формирования процессно-ориентированной СМК в кредитной организации

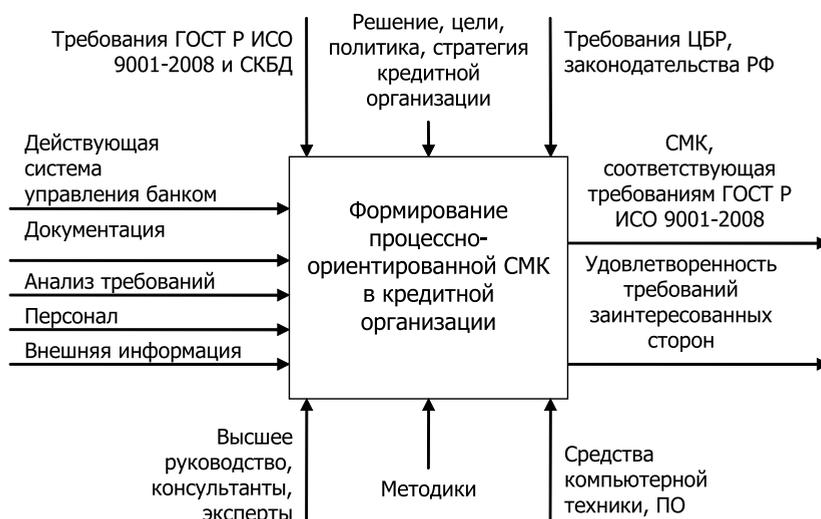


Рис. 2. Упрощенная схема процесса формирования СМК в кредитной организации

Процесс построения процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации не имеет принципиальных отличий от формирования системы менеджмента качества организации другой сферы деятельности и состоит из следующих этапов: организационный; основной; внутренний аудит; сертификация СМК, улучшение СМК.

Первым и важным этапом при осуществлении плановых мероприятий формирования процессно-ориентированной СМК является организационный. На данном этапе необходимо разработать стратегию построения процессно-ориентированной СМК, сформировать рабочую группу по формированию СМК, обучить ее и провести диагностический аудит (рис. 3).

Цель диагностического аудита состоит в первоначальной оценке существующей системы управления кредитной организации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Для достижения цели диагностического аудита кредитной организации необходимо выполнить ряд мероприятий:

- провести анализ существующей документации, описывающей и регламентирующей управление кредитной организации и его функционирование, оценить ее соответствие установленным требованиям;
- провести интервьюирование персонала различного организационного уровня.

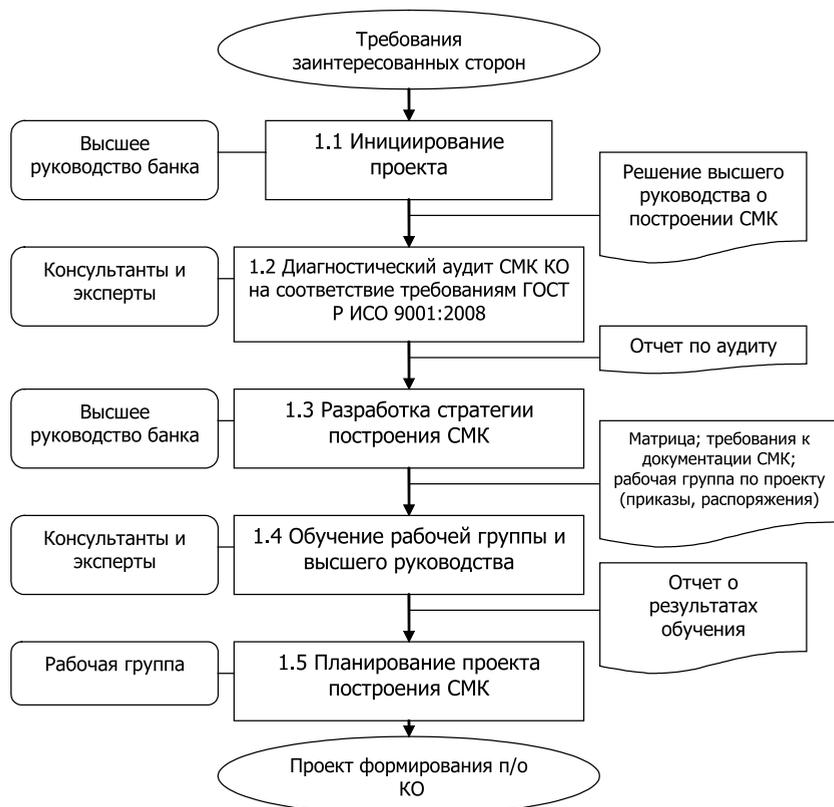


Рис. 3. Блок-схема организационного этапа

Кроме того, необходимо назначить ответственного за формирование и функционирование СМК в кредитной организации; утвердить цели, принципы и подходы к построению СМК; выделить банковские бизнес-процессы, на которые будет распространяться СМК, назначить владельцев бизнес-процессов; провести анализ и определить необходимость проведения оптимизации (реинжиниринга) бизнес-процессов и организационной структуры в целях построения СМК; сформулировать и закрепить требования к перечню, содержанию и оформлению документации СМК.

Обучение рабочей группы и высшего руководства кредитной организации» является критически важным этапом, поскольку оно влияет на отношение сотрудников банка к проекту (их лояльность), степень заинтересованности и вовлеченности в проект, а, следовательно, и на результаты проекта в целом. Поэтому в процессе обучения важно показать и обосновать

вать значимость проекта для долгосрочного развития и благосостояния банка. В процессе обучения необходимо доступно и системно изложить структуру и основные требования ГОСТ Р ИСО 9001-2008, типовой план проекта, функции и роли участников проекта и т.д.

При планировании проекта построения СМК необходимо:

- определить этапы проекта (работ верхнего уровня) и ответственных за их выполнение;
- определить состав, последовательность и взаимосвязь работ внутри каждого этапа проекта;
- определить продолжительность этапов работ, длительность всего проекта;
- определить всех участников проекта, их роли и функциональные обязанности в рамках каждого этапа;
- определить необходимые ресурсы для осуществления проекта;
- выполнить различные технические и организационные мероприятия.

При разработке детального плана проекта используются результаты предыдущих этапов: отчет по диагностическому аудиту, матрица «процессы-владельцы». Данные материалы значительно влияют на сроки и состав работ проекта.

Основным этапом построения процессно-ориентированной СМК в кредитной организации является разработка и внедрение документации СМК.

На данном этапе кредитной организации необходимо разработать цели и показатели в области качества, построить модель взаимодействия и взаимосвязи процессов банка, идентифицировать и описать процессы банка, разработать инструкции, регламенты и общую документацию СМК, ознакомить с ними персонал (рис. 4).

Все процессы должны осуществляться в управляемых условиях. Руководители процессов устанавливают цели на уровне процессов, согласованные с целями банка, определяют ресурсы для их реализации, отслеживаются результаты деятельности, ежеквартально составляются отчеты о достижении результативности и эффективности процессов, данные мониторинга процессов должны использоваться для принятия решений о разработке корректирующих и предупреждающих действий, а также мероприятий, направленных на улучшение деятельности.

После определения и идентификации бизнес-процессов кредитной организации необходимо построить модель их взаимодействия и взаимосвязи в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО серии 9000.

Обобщенная процессная модель системы менеджмента качества кредитной организации в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 отображена на рис. 5.

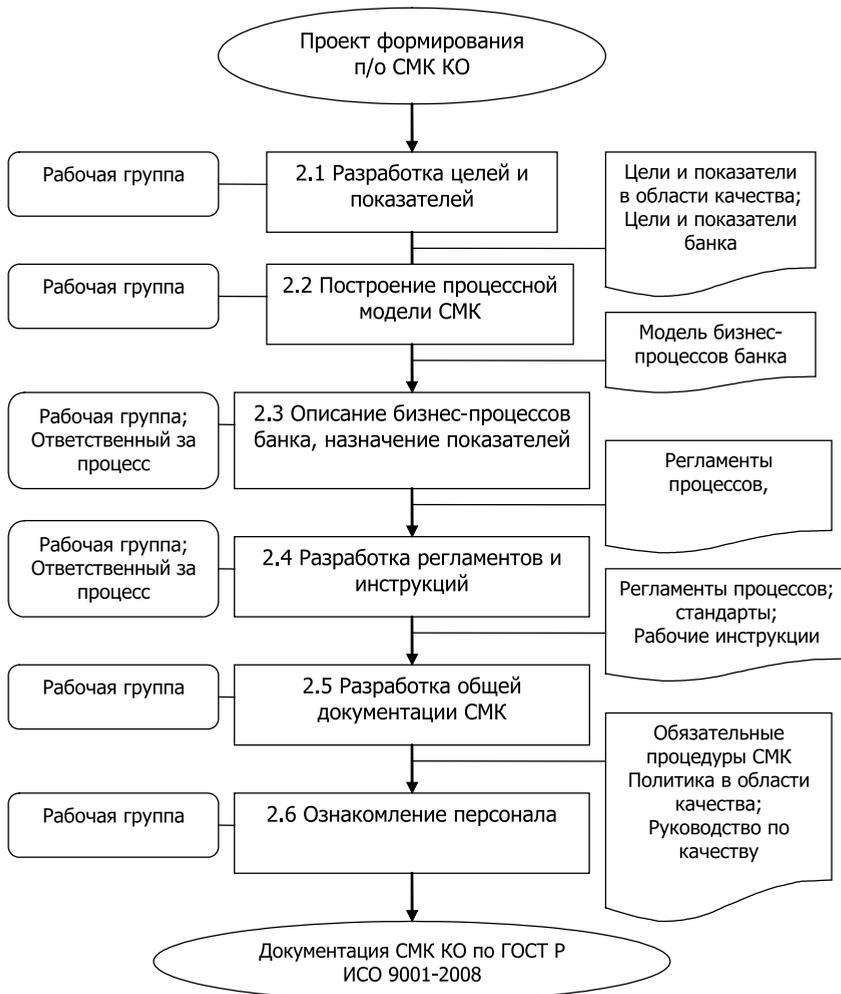


Рис. 4. Блок-схема основного этапа формирования процессно-ориентированной СМК кредитной организации

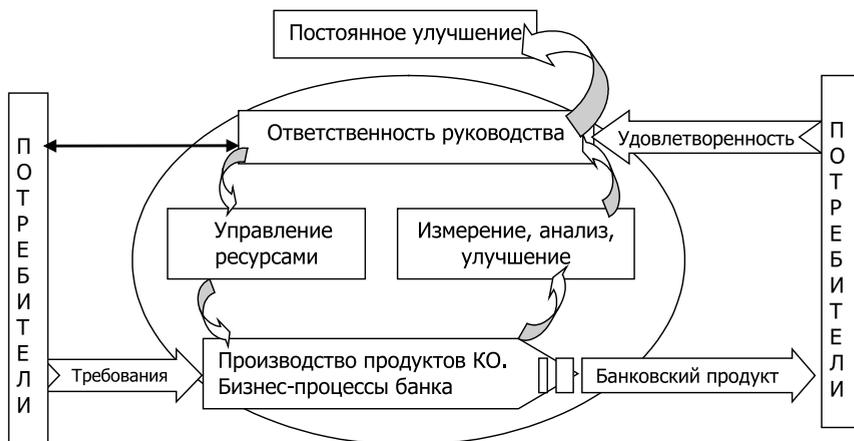


Рис. 5. Процессная модель системы менеджмента качества кредитной организации

После составления процессной модели СМК кредитной организации

необходимо определить и довести до сведения персонала ответственность и полномочия с целью формирования и поддержания в рабочем состоянии процессно-ориентированной результативной системы менеджмента качества. Ответственность и полномочия руководства в рамках системы менеджмента качества кредитной организации должны быть определены в матрице распределения ответственности и полномочий.

Процессную модель применяют в своей работе руководители процессов, их исполнители, руководители и специалисты службы качества, внутренние и внешние аудиторы. Схемы всех процессов должны быть включены в Руководство по качеству Банка для полного и наглядного описания СМК.

В первую очередь в кредитной организации необходимо описать бизнес-процессы:

- для которых выявлено большое количество несоответствий требованиям;
- которые имеют высокую проблемность и/или важность;
- которые регламентированы большим количеством нормативных документов;
- которые не формализованы, но часто выполняются;
- которые проходят через большое количество подразделений банка (сквозные процессы).

Документирование СМК кредитной организации – этот этап наиболее трудоёмкий и длительный. В соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008 банк должен разрабатывать и поддерживать в актуальном состоянии документы, позволяющие эффективно управлять процессами и деятельностью банка в целом. Данные документы должны быть доведены до конечных исполнителей (сотрудников).

Важно, чтобы вся нормативная документация была взаимосвязана, т.е. должностные инструкции и положения о подразделениях должны строиться на основе бизнес-процессов. Таким образом, в каждой должностной инструкции можно будет проследить, в каких бизнес-процессах участвует данный сотрудник и за какие показатели качества отвечает.

Заключительным этапом формирования процессно-ориентированной СМК в кредитной организации является проведение внутреннего аудита, главная задача которого – проверка степени практического выполнения требований, установленных в документах СМК банка (рис. 6).

Специалисты кредитной организации должны пройти обучение у сертифицированных специалистов, так как банк в дальнейшем должен будет своими силами проводить внутренние аудиты.

После проведения внутренних аудитов выписываются протоколы о несоответствиях, анализируется результативность СМК. Для этого необходимо осуществление следующих действий: анализ записей по аудиту; выявление причин несоответствий; разработка корректирующих и предупреждающих действий.

После устранения выявленных несоответствий проводится повторный внутренний аудит.



Рис. 6. Блок-схема заключительного этапа формирования процессно-ориентированной СМК кредитной организации

Следующим этапом процесса формирования СМК в кредитной организации является сертификация. Алгоритм сертификации кредитной организации представлен на рис. 7.

Сертификация системы менеджмента качества подразумевает комплексный внешний аудит деятельности банка или отдельный аудит, направленный на проверку соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Мероприятия по улучшению СМК кредитной организации разрабатываются в рамках реализации принципа постоянного улучшения, сформулированного стандартами ГОСТ Р ИСО серии 9000. В ГОСТ Р ИСО 9001-2008 сформулированы требования постоянного улучшения, в которых говорится о том, что организация должна неуклонно принимать меры, которые необходимы для достижения поставленных целей и запланированных результатов и идти по пути непрерывного улучшения.

В целях улучшения СМК кредитной организации первоначально необходимо оценить эффективность и результативность ее СМК. Сложность проблемы оценки результативности и эффективности связана с ее многоаспектностью и многоуровневостью.

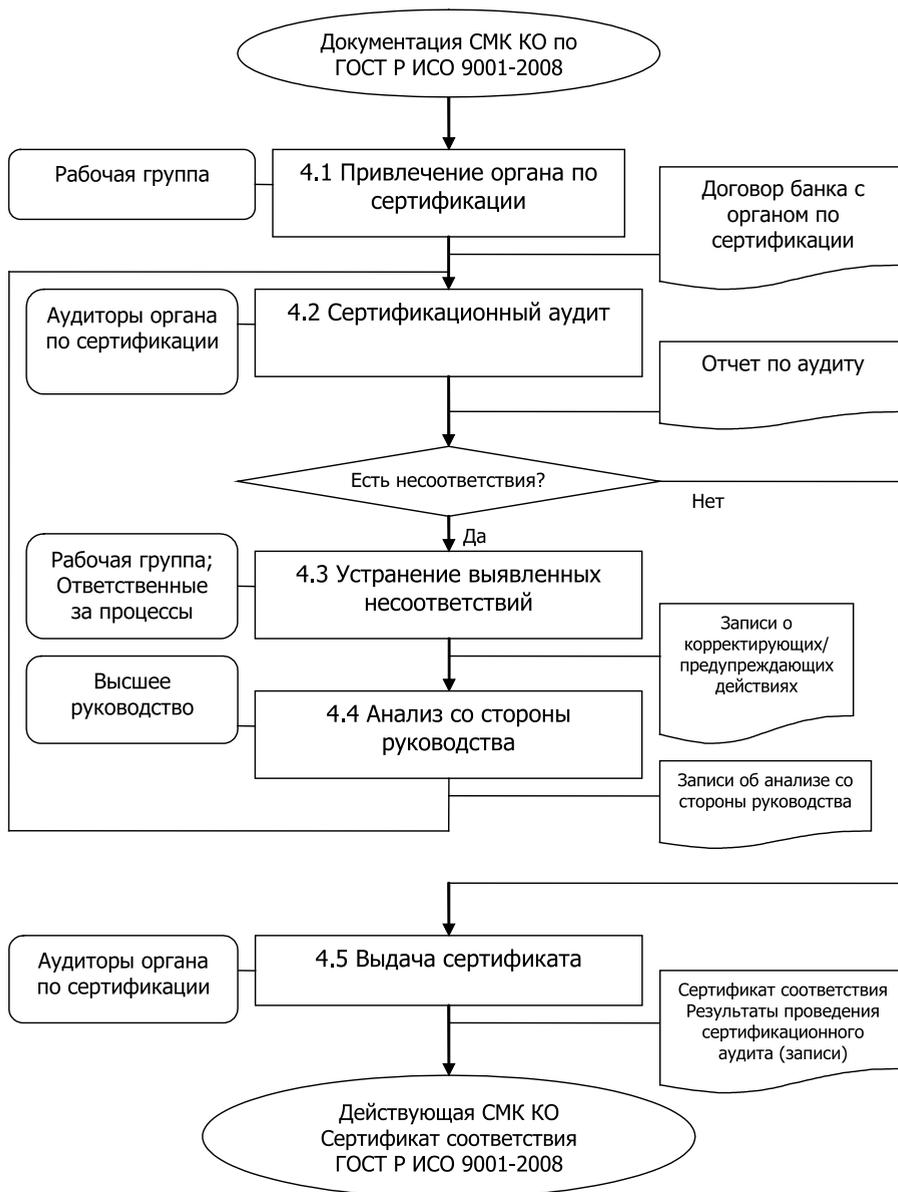


Рис. 7. Алгоритм сертификации СМК кредитной организации

Оценка СМК может различаться по области применения. Можно рассматривать эффективность и результативность, применительно к банковскому продукту, процессу или системе в целом, на уровне банка, структурного подразделения, бизнес-процесса, операции на рабочем месте. При этом предусматривается использование результатов предыдущих этапов, как аудит и анализ СМК, а так же ее самооценка. Аудиты применяются для определения степени выполнения требований к системе менеджмента качества кредитной организации. Наблюдения, полученные в ходе аудитов, используются для оценки эффективности системы и определения возможностей для ее улучшения.

Анализ со стороны высшего руководства банка может включать в себя рассмотрение необходимости адаптации политики и целей в области качества банка в ответ на изменение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, а также предусматривает определение потребности в действиях.

Самооценка – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности СМК кредитной организации и уровне зрелости системы менеджмента качества. Цель самооценки заключается в предоставлении рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей использования ресурсов для улучшения ее деятельности. Самооценка необходима для измерения достижений в сравнении с целями и при повторной оценке постоянного соответствия этим целям, а также используется в целях бенчмаркинга.

Возможно использование различных моделей самооценки организаций по критериям системы менеджмента качества. Наиболее широко признаваемыми и применяемыми являются модели национальных и региональных премий по качеству, считающиеся моделями совершенства организаций. Кредитной организации целесообразно использование модели самооценки Конкурса на соискание премии Ассоциации российских банков и Всероссийской организации качества в области менеджмента качества банковской деятельности.

В заключение отметим, что результатом построения процессно-ориентированной системы менеджмента качества в кредитной организации будет не только получение сертификата соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008, но и наличие эффективной системы управления процессами банковской деятельности, позволяющей максимально быстро подстраиваться под внешние изменяющиеся условия, развивать бизнес за счёт унификации системы управления и взаимодействия филиальной сети.

#### **Список источников**

1. Вдовин, С.М. Разработка системы менеджмента качества организации: учеб. пособие [текст] / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – Саранск: Изд-во Морд. ун-та, 2010. – 228 с.

2. Зайцев, В.А. К вопросу оценки результативности СМК [электронный ресурс] / В.А. Зайцев, Т.С. Балужева, В.Ю. Волынский, Г.А. Цветков // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сб. научн. трудов вузов России. – Вып. 25. – 2009. – URL: <http://www.magazine.eco-fin.ru/viewpublication.php?pid=7>.

3. Исаев, Р.А. Методика построения системы менеджмента качества и ее практическое применение [текст] / Р. А. Исаев // Управление в кредитной организации. – 2009. – №1.

4. Положение о конкурсе на соискание премии Ассоциации российских банков и Всероссийской организации качества в области менеджмента качества банковской деятельности [электронный ресурс]. – URL: <http://>

[www.arb.ru/site/docs/other/ManagBankD\\_Premia-060911/ManagBankD\\_Premia-060911\\_Polojenie.doc](http://www.arb.ru/site/docs/other/ManagBankD_Premia-060911/ManagBankD_Premia-060911_Polojenie.doc) /.

5. Терехин, С.Е. Документация СМК кредитной организации Менеджмент качества и устойчивое развитие [текст] / С.Е. Терехин // Материалы Междунар. научно-практ. конф., Саранск, 23 – 24 мая 2011 г. / редкол.: С.М. Вдовин (отв. ред.) [и др.]. – Саранск: Мордов. ун-та, 2011. – С. 297 – 300.

---

# **STAGES OF FORMATION OF PROCESS-ORIENTED SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT IN THE CREDIT ORGANIZATION**

---

**Terekhin Sergey Yeugenyevich,**

Post-graduate student of the Chair of Quality Management of Mordovian State Research University named after N.P. Ogarev, (Saransk), Chief Economist of JSCB «MOrdovpromstroybank»; seregatepex-in@mail.ru

In the article features and stages of formation process-oriented of quality management at the credit organization in accordance with the requirements GOST R ISO 9001:2008 are discussed. In the article the model of quality management system for credit organization is described.

**Keywords:** system of quality management, process approach, credit organization, quality standard banking, process model.