

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА БАНКОВСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ\***

Стремление к экономическому благополучию современного общества есть не что иное, как стремление к лучшему качеству жизни. Банковская конкурентная борьба переходит из сферы высоких технологий в сферу сервиса, где важнейшими параметрами являются постоянство качества и предвосхищение ожиданий клиентов. Тенденции к внедрению систем типа Customer Relationship Management (CRM) есть не что иное, как ответ на эти тенденции (программное обеспечение не сможет заменить качественно-ориентированную и клиенто-ориентированную культуру организации). Следует отметить, что банки тратят огромные средства на максимальную автоматизацию банковского дела, внедрение компьютерных технологий, развитие системных продуктов, глобальных сетей и передовых коммуникаций, на проведение рекламных компаний. Однако при этом они зачастую упускают из внимания реальные потребности клиентов. Зарубежная экономическая статистика отмечает, что 40 % банков терпят банкротство из-за плохого качества управления. Большинство российских банков не могут не задумываться о качестве своих услуг. Тем не менее, постоянная забота о качестве широкого спектра услуг и банковских продуктов приводит к размышлениям о системе, которая бы обеспечивала управление качеством. Такой системой, по мнению специалистов, как раз является система менеджмента качества (СМК), созданная на основе ISO 9001. Внедрение систем класса CRM без поддерживающей идеологии обречено на провал (об этом свидетельствует мировой и накапливаемый российский опыт). Практика показывает, что многие банки чувствуют потребность в создании системы, которая бы обеспечивала управление качеством услуг, анализ запросов и потребностей клиентов. Все чаще для того чтобы преуспеть на рынке, они вынуждены в сжатые сроки создавать новые услуги или модифицировать уже имеющиеся.

Главной особенностью стандартов качества управления банковской деятельностью является то, что они предъявляют требования не к качеству продуктов банков напрямую, а к системе организации управления банковским бизнесом. В этой связи интересен опыт развитых стран, в которых банковский сектор уже прошел этапы внедрения и становления систем управления качеством. К таким странам, по нашему мнению, можно отнести Францию, где группа AFNOR является одним из старейших и авторитетнейших европейских институтов в области стандартизации. Она давно и успешно сотрудничает с французскими коммерческими банками, а также центральным банком Франции. Данная работа ведется по следующим направлениям: сертификация и оценка менеджмента качества в финансовых институтах; помощь банкам в разработке собственных стандартов предоставления услуг; участие в работе Ассоциации качества финансовых институтов; сертификация системы менеджмента качества и безопасности Банка Франции.

Внедрение системы менеджмента качества позволяет ведущим французским банкам постоянно улучшать качество обслуживания клиентов. Опыт французских банков показывает, что внедрение системы менеджмента качества и стандарта информационной безопасности решает две стратегические задачи: расширение клиентской базы и управление операционными рисками в рамках требований BASEL II. Следует отметить, что группа AFNOR имеет давние связи с российскими организациями и предприятиями. Группа AFNOR подготовила большое количество российских экспертов в различных отраслях экономики.

В России эта группа осуществляет сертификационную деятельность через местное представительство AFAQ-AFNOR International.

Однако, практика показывает, что пока между западным и российским подходами по оценке качества работы коммерческого банка существуют различия. Экономисты считают, что конечной целью повышения качества деятельности кредитных организаций должно стать формирование такой системы управления в банке, которая позволит не только приносить соответствующие доходы акционерам, но и будет эффективно защищать интересы кредиторов и вкладчиков. Инструментом реализации данного подхода должны стать стандарты качества банковской деятельности, инициатива разработки которых принадлежит российским экономистам А. Козлову и Г. Тосуняну. Рабочей группой в течение 2005 г. было разработано общее положение о стандарте качества банковской деятельности под названием «Стандарт качества банковской деятельности. Основные положения и требования» и на его основе три пилотных проекта стандарта качества: «Стандарт качества управления кредитным риском в банке»; «Стандарт качества организации внутреннего контроля в банке»; «Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг».

Первые проекты стандартов качества банковской деятельности охватывают наиболее актуальные для российских банков процессы управления. Выбор данных процессов был основан на результатах независимых исследований, проведенных в России такими авторитетными организациями, как Всемирный банк, Международная финансовая корпорация (IFC), PriceWaterhouseCoopers. Следует отметить, что пока сведений о фактической их реализации, к сожалению, не имеется. Однако, имеются следующие результаты внедрения системы менеджмента качества на примере коммерческого банка «Банк24.ру».

Следует отметить, что за три года существования сертифицированной системы менеджмента качества в «Банк24.ру» (ОАО) были систематизированы процессы банка и выделена базовая отчетность; внедрена система Money Back – финансовая гарантия качества услуг. Банк берет на себя повышенные обязательства по качеству (например, по обеспечению скорости прохождения платежей) и возвращает клиенту двойную комиссию в случае нарушения этих стандартов; внедрен проектный офис как механизм, позволяющий быстро и системно заниматься разработкой новых продуктов и услуг; отлажена четкая система сбора, анализа и реагирования на предложения и жалобы клиентов; развивается система банковского контроля качества банковского менеджмента; удалось создать процессы, обеспечивающие полный цикл круглосуточной работы.

Эффект от внедрения системы менеджмента качества в полной мере начинает ощущаться после нескольких лет эксплуатации системы. Требования стандарта ISO 9001 при их универсальности вполне применимы к любому отечественному банку. На первый взгляд, работа со стандартами многими коллегами-банкирами воспринимается как скучный и навязанный труд. На самом деле именно стандартизация деятельности раскрывает максимальные возможности для творчества: вдумчиво

\* Работа выполнена под руководством канд. экон. наук, проф. Т.В. Коноваловой

созданные и апробированные стандарты задают ориентиры, к которым можно стремиться, постоянно совершенствуясь. В то же время клиент оценивает качество банка (качество его управления) по таким критериям, как его надежность и устойчивость. В качестве примера разберем ситуацию с банковскими картами. На сегодняшний день для клиентов актуален вопрос выбора банка, в котором можно совершить банковские операции, и в этом случае качество банковского обслуживания определяется как решающий фактор.

В нашей стране бурно развивается рынок банковских карт, в связи с чем ряд организаций провели комплексное исследование рынка качества банковских кредитных карт. Для анализа ситуации используются следующие методы сбора информации:

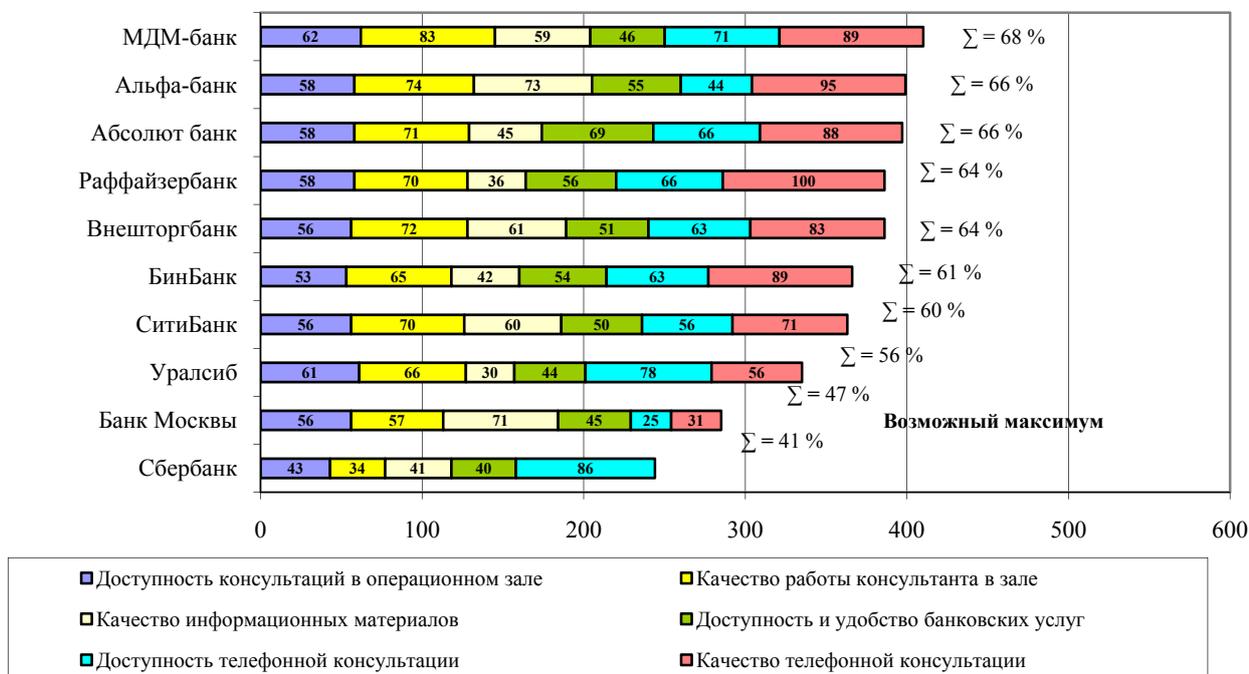


Рис. 1. Качество консультирования в коммерческих банках

1. Экспертный анализ (10 экспертов) – банковские служащие (специалисты по пластиковым картам, маркетингу, работе с розничными потребителями), журналисты, аналитики.

2. Desk-research – анализ рынка кредитных карт на основе информации открытых источников (аналитические обзоры, исследования).

3. Mystery Shopping – «таинственные покупатели» проверили качество front-персонала в трех отделениях каждого из 10 банков по направлению «кредитные карты» в ходе личных визитов и звонков в телефонные службы банков.

4. Телефонный опрос (500 респондентов) – реальные и потенциальные пользователи кредитных карт.

Как видно из рис. 1, общая оценка эффективности работы банков по продвижению кредитных карт находится в диапазоне от 41 % (для Сбербанка) до 68 % (для МДМ-банка) из максимально возможных 100 %. Различия в эффективности работы банков не превышают 8 %. То есть по итогам аудита качества обслуживания можно сделать вывод о том, что большинство банков – участников исследования предлагают новую услугу примерно на одинаковом уровне. Но важно отметить наличие неиспользованного потенциала в 30 %, что демонстрирует незрелость формирующегося рынка кредитных карт и слабую дифференциацию формата предлагаемых услуг вследствие невысокой конкуренции в сегменте. Внедрение банками передовых бизнес-моделей, новых банковских технологий (банк-клиент, системы денежных переводов и т.д.), различных видов кредитования (потребительское, ипотечное и т.д.), увеличение общего времени обслуживания при сокращении времени банковских операций будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов и развитию банковской системы России в целом. Для того чтобы заработал механизм рыночной дисциплины, направленный на совершенствование банковских процессов, необходимо обеспечить надлежащее раскрытие информации об использовании и соблюдении банками действующих стандартов качества в своей деятельности. При этом объем раскрываемой информации для различных пользователей желательно регламентировать.