

А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова

**ФОРМИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
"Тамбовский государственный технический университет"

Институт "Экономика и управление производствами"

А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова

**ФОРМИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Утверждено к изданию секцией по экономическим наукам
Научно-технического совета ТГТУ*



Тамбов
Издательство ТГТУ
2005

УДК 338.518
ББК У9(2)310-823.2
В191

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
Н.И. Куликов

Доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков

Васильев, А.В.

B191 Формирование системы менеджмента качества кредитной организации / А.В. Васильев, Е.Б. Герасимова ; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 92 с.

Рассмотрены методологические вопросы, связанные с формированием системы менеджмента качества кредитной организации. Проведен анализ современного состояния исследований в области управления качеством. Разработана процессная модель системы менеджмента качества кредитной организации, а также предложен метод вычисления результативности системы.

Предназначена для студентов, аспирантов и преподавателей экономических специальностей высших учебных заведений, а также специалистов банковских структур.

УДК 338.518

ББК У9(2)310-823.2

ISBN 5-8265-0352-1 Васильев А.В., Герасимова

© Е.Б., 2005

© Тамбовский государственный
технический университет

(ТГТУ), 2005

Научное издание

ВАСИЛЬЕВ Андрей Владимирович,
ГЕРАСИМОВА Елена Борисовна

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Монография

Редактор Е.С. Мордасова

Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано к печати 28.06.2005

Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman. Объем: 5,35 усл. печ. л.; 5,44 уч.-изд. л.

Тираж 400 экз. С. 490^М

Издательско-полиграфический центр
Тамбовского государственного технического университета
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Становление экономики России возможно только при параллельном развитии банковского и реального секторов в их тесном взаимодействии.

Кризисные явления в банковском секторе экономики в 1995, 1998 и 2004 гг. свидетельствуют о нестабильности банковской системы, ее неспособности удовлетворять потребности реального сектора экономики.

Развитие предприятий реального сектора экономики требует создания устойчивой банковской системы России, важнейшей характеристикой которой является своевременное и полное удовлетворение потребностей юридических и физических лиц по привлечению и размещению денежных средств, а также эффективное функционирование системы расчетов. Важнейшее место в этом процессе занимает обеспечение высокого качества банковской деятельности.

Кредитная организация (КО) – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Банка России имеет право осуществлять банковские операции.

Коммерческие банки, как наиболее распространенный в России вид кредитных организаций, являются важнейшим инфраструктурным элементом сферы обменных отношений, они обеспечивают перераспределение денежных средств и направляют денежные потоки между различными субъектами экономических отношений, участвуют в создании валового национального продукта.

Целью деятельности коммерческих банков, как и любой кредитной организации, является получение прибыли, конкурентные отношения определяют поиск новых форм деятельности и выпуск новых видов банковских продуктов. На первый план выходит обеспечение высокого качества банковских услуг.

Клиентов интересуют услуги, предоставляемые по разумной цене и приемлемого качества. Расширение спектра предоставляемых услуг, рост их качества формирует клиентскую базу, что приносит прямой доход путем поднятия акционерной стоимости или капитализации банка, а, соответственно, повышает его конкурентоспособность.

Обеспечение высокого качества банковской деятельности в условиях усиления межбанковской конкуренции требует особых подходов к разработке и реализации стратегии деятельности кредитных организаций.

Теория управления качеством прошла большой путь из глубины веков до наших дней, когда вопросы управления качеством ставятся в самых разнообразных сферах.

Международной организацией по стандартизации ISO принята серия стандартов ISO 9000 на системы качества. Стандарты универсальны и позволяют сформировать на их основе систему менеджмента качества любого предприятия или организации.

Банковские кризисы в период становления и развития банковской системы России, проблемы обеспечения банковской ликвидности, защита интересов инвесторов и вкладчиков выдвигают на первое место создание эффективной системы управления качеством банковской деятельности и определение методологических основ ее формирования.

Г л а в а 1

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

История развития принципов управления качеством уходит в глубину веков. Еще в XVIII в. до н.э. вавилонский царь Хаммурапи заложил основы ответственности за качество продукции, написав свод законов, впоследствии названный Кодексом Хаммурапи. Согласно этому кодексу, "строителя, если тот

построит дом и сделает свою работу непрочно, из-за чего построенный дом обвалится и причинит смерть хозяину жилища, должно убить; если погибнет сын хозяина дома, должно убить сына строителя; если погибнет достояние, строитель должен возместить все, что погубил" [36]. Эти чрезмерно суровые законы впервые заложили принципы ответственности производителя за качество своей продукции. Уже при строительстве египетских пирамид использовался контроль размеров каменных блоков. Дошедший до наших дней рисунок с изображением инспектора, измеряющего размер блока, стал логотипом американского Института качества им. Джурана [38].

В современной литературе по качеству различают понятия "менеджмент качества" и "обеспечение качества". Обеспечение качества является частью менеджмента качества и направлено на создание уверенности потребителя в соответствии качества установленным требованиям.

Обеспечение качества в XX в. состояло из следующих этапов [38]:

- система Тейлора;
- статистический приемочный выходной контроль;
- входной контроль;
- сертификация продукции третьей стороной;
- сертификация производств и систем качества.

Система Тейлора

С 1905 г., когда появилась система Ф. Тейлора [34], вошли в производственную практику понятия "верхний и нижний пределы качества", "поле допуска", технические средства измерения допуска в виде проходных и непроходных калибров. В связи с необходимостью осуществления измерений качества деталей появилась новая специальность – инспектор качества или, как принято говорить в России, технический контролер. Эта система позволила разделить продукцию на качественную и дефектную (брак). Кроме того, она дала возможность построить замкнутый механизм управления качеством, используя экономические и административные санкции в отношении рабочих, допускающих брак. Безусловно, эти санкции были не так жестоки, как Кодекс Хаммурапи [36], и включали в основном материальные методы воздействия.

По существу, Ф. Тейлор ввел цикл управления PDCA (Plan – план, Do – выполнение, Check – проверка, Action – действие), который впоследствии приписывался В. Шухарту и Э. Демингу.

В соответствии с системой Ф. Тейлора этап планирования (Plan) состоял в установлении инженерами требований к качеству деталей либо при помощи границ полей допусков, либо с помощью двух типов калибров – проходных и непроходных. Этап выполнения (Do) требований к качеству входил в обязанность рабочего под руководством цехового мастера. Для функции проверки (Check) качества в системе Тейлора была введена, как уже было сказано, должность инспектора (технического контролера). Действия (Action) были прерогативой администрации и не отличались большим разнообразием – либо наказать, либо поощрить рабочего. А при большом количестве несоответствий, или, как говорят непрофессионалы, брака, – уволить рабочего или перевести на другую работу.

Суть тейлоризма заключается в представлении механизмов управления как взаимодействия деталей работающей машины. При этом творческая функция – планирование – отводилась только инженерам. Роль рабочих – тогда, как правило, необразованных людей – была явно принижена и доведена до исполнительных действий машин [34].

Таким образом, система Тейлора представляет собой управление качеством отдельных деталей или единиц продукции, в основании которой применяется индивидуальный контроль качества (инспекция). Эта система по сей день остается одной из главных, хотя появилось очень много надстроек, новых методов и идей. Тейлоризм очень критикуют, особенно в Японии, но при всем этом его роль, особенно в проектировании качества, очень велика.

Статистические методы управления качеством

Система Тейлора [34] дала великолепный для своего времени механизм управления качеством каждым конкретным изделием (деталью, сборочной единицей), однако производство – это процессы, осуществляемые людьми. И вскоре стало ясно, что получение дефектных изделий является следствием не-

правильного выполнения производственных процессов, неправильной работы людей и оборудования, и управлять надо процессами.

Все более очевидным становится факт, что ошибки рабочих не единственный источник несоответствий и дефектов. Во многих случаях их причины оказывались более глубокими и, как правило, носили организационный, системный характер.

Наращивание армии инспекторов стало носить форму безумия. Так, Дж. Джуран пишет, что в компании MeMet Electric, где он работал в 1920-е гг., более 10 % работников были инспекторами. Во времена промышленного бума (1929 г.) в штате инспекционного отдела было 5200 человек, в то время как во всей компании работало около 40 тыс. человек [38]. Необходимо отметить, что и взаимоотношения между инспекторами и рабочими становились похожими на отношения "полицейские и воры", что явно не приводило к улучшению качества и производительности. Энергия людей уходила на внутрифирменную борьбу и интриги.

В 1924 г. в американской фирме Bell Telephone Laboratories была создана группа под руководством доктора Р.Л. Джонса, которая заложила основы статистического управления качеством. Это были разработки контрольных карт, выполненные Вальтером Шухартом, первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, разработанные Х. Доджем и Х. Ромигом. Все это послужило началом статистических методов управления качеством, которые впоследствии благодаря доктору Эдварду Демингу получили очень широкое распространение в Японии и оказали весьма существенное влияние на экономическую революцию в этой стране [23].

Вальтер Шухарт перенес акцент с допускового подхода к управлению качеством на подход, направленный на обеспечение стабильности процессов и уменьшение их вариаций. Это была революционная идея, и потребовалось полвека, чтобы она завоевала свои позиции в промышленности. Кроме того, В. Шухарт высказал идею непрерывного улучшения качества, предложив цикл непрерывного улучшения процессов за счет уменьшения вариаций и исключения причин, нарушающих стабильность процесса [23].

В последующем Эдвард Деминг развил концепцию непрерывного улучшения качества и ввел в повседневную практику менеджмента использование цикла PDCA [13]. В системе Шухарта – Деминга цикл PDCA изменил свою сущность, его отдельные фазы – планирование, выполнение, проверка и действия – стали рассматриваться как элементы общей командной работы. В частности, в Японии при работе кружков качества все члены кружка постоянно осуществляли все четыре действия при выполнении своей работы [21]. Это исключило конфликтность, заложенную в системе Ф. Тейлора, где эти четыре действия выполнялись разными людьми.

Применение статистических методов позволило осуществлять управление качеством, да и вообще производством, не на основе эмоций, ощущений и мнений руководителей, а на основе фактических данных, используемых для наиболее эффективного поиска, анализа и принятия решений.

Входной контроль

Появление входного контроля качества трудно датировать. В своем самом простом варианте – внешнем осмотре покупаемой продукции – он существовал с самого зарождения рыночных отношений.

Входной контроль необходимо рассматривать как период, когда "потребители-профессионалы", покупающие продукцию для своего бизнеса (в отличие от "потребителей с улицы", покупающих продукцию для личного потребления), осознали необходимость организации систематического входного контроля с использованием соответствующих, порой очень дорогостоящих, технических средств контроля, испытаний, анализа, измерений.

В Советском Союзе эра входного контроля началась в 1950-е гг. в военных отраслях промышленности. Причем у входного контроля было много противников, довольно справедливо считавших, что это двойная трата средств. Примерно в это же время входной контроль становился массовым в странах Западной Европы и США.

Следует подчеркнуть, что входной контроль – действительно очень дорогое удовольствие, так как если выходной контроль изготовителя является частью технологии, то потребитель зачастую должен создавать специальную технологию входного контроля, которая для его собственных процессов не требуется. Входной контроль не является необходимым элементом в цепочке взаимоотношений поставщик–потребитель. Это результат недоверия потребителя к поставщику и к качеству его продукции. Естественно, что и потребители и поставщики искали более дешевые и эффективные методы.

Сертификация продукции третьей стороной

Во второй половине XX в. получает распространение практика сертификации – проверка соответствия продукции, производства или системы качества определенным требованиям установленных стандартов. Существует два вида сертификации – обязательная и добровольная. Добровольная сертификация, в свою очередь, подразделяется на сертификацию первой стороной, отвечающую на вопрос: "Мы выполняем работу правильно?", сертификацию второй стороной, отвечающую на вопрос: "В состоянии ли наш поставщик выполнить работу правильно?" и сертификацию третьей стороной, решающую вопрос: "Все ли документированные рабочие процессы направлены на правильное выполнение работы?".

Проверки для сертификации первой стороной выполняются специалистами самого предприятия-изготовителя с целью убедиться в соответствии продукции требованиям к качеству и предоставить потребителю соответствующую декларацию. Поэтому часто сертификация первой стороной называется самосертификацией. Сертификация второй стороной выполняется потенциальным потребителем с целью убедиться, что предприятие способно выпускать качественную продукцию. Сертификация третьей стороной выполняется независимой от изготовителя и потребителя стороной с целью дать объективное заключение о качестве выпускаемой продукции. Но как показывает жизнь, это очень дорогой путь, так как при сертификации в проверяющей организации необходимо смоделировать весь процесс контроля и испытаний продукции, после чего только можно гарантировать объективность проверок. Кроме того и достоверность сертификации третьей стороной не очень высока, так как испытаниям подвержено небольшое число изделий, а осуществлять выборки из производства и/или сферы обращения очень дорого. Поэтому вид сертификации в большинстве случаев зависит от потребителя: для единичного контракта с изготовителем можно воспользоваться независимой сертификацией третьей стороной, но при планировании долговременных отношений с изготовителем требуется тщательная проверка качества самим потребителем – сертификация второй стороной с выдачей потребителем собственного сертификата качества. Другим путем является сертификация не продукции, а систем обеспечения качества [27].

Сертификация производств и систем качества

Появление сертификации производств и систем обеспечения качества является тенденцией к предотвращению ошибок исполнителей, дефектов и несоответствий выпускаемой продукции. Несоответствие готовой продукции связано с ошибками производственного процесса, а поэтому необходимо предупреждать ошибки производства. Однако, как показала жизнь, ошибки производственных процессов происходят из-за несоответствий системы качества предприятия (или полного ее отсутствия).

Великие гуру качества Дж. Джуран и Э. Деминг считали, что от 85 до 98 % ошибок определяется системой, а не исполнителями. Раз так, то нужно оценивать прежде всего всю систему, в частности, систему обеспечения качества. Если она соответствует определенным требованиям, то появляется уверенность в том, что и готовая продукция будет соответствовать требованиям к ее качеству. Таким образом, сертификация системы качества (реально работающей, а не просто документированной) дает гарантию правильного изготовления продукции. Успех этой идеи очень сильно зависит от того, как составлены требования к самой системе обеспечения качества.

Международные стандарты ИСО серии 9000 находятся в этом случае на пересечении двух направлений развития менеджмента качества и права потребителя на информацию о качестве продукции. Это позволило положить начало развитию универсальных подходов к менеджменту качества. В результате определенного процесса появились стандарты в области управления качеством. Сначала они носили специальный характер и применялись в военных отраслях промышленности, но затем область их использования постепенно расширялась, охватывая сугубо гражданские отрасли и постепенно завоевывая национальные территории и международное пространство. Применение стандартов носило универсальный характер, причем смысл этой универсальности двоякий: с одной стороны, они достаточно универсальны для предприятий различных отраслей, форм и специализаций, с другой – они универсальны для различных стран, с разным государственным устройством и даже вероисповеданием.

Опубликованный в 1987 г. Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization – ISO) комплекс международных стандартов на системы качества включал следующие основные стандарты:

- ИСО 9000 "Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества";
- ИСО 9001 "Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании";
- ИСО 9002 "Системы качества. Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже";
- ИСО 9003 "Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях";
- ИСО 9004 "Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания";
- терминологический стандарт ИСО 8402, а также ряд других документов.

В 1994 г. вышла вторая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт ИСО 9004-1, -2, -3, -4, уделив в нем большее внимание вопросам менеджмента качества интеллектуальных продуктов, а затем продуктам переработки и услугам.

В 2000 г. вышла новая версия стандартов ИСО серии 9000, с одной стороны, существенно упрощающая систему документов, а с другой – приближающая ее к TQM.

Сейчас можно сказать, что международные стандарты ИСО серии 9000 оказались выдающимся явлением. В мире к середине 2003 г. более 700 тыс. предприятий сертифицировали свои системы качества; естественно, еще большее количество используют их, так как некоторые компании, внедряя эти стандарты, ограничиваются лишь декларациями об их внедрении. Это, например, популярно в Германии. Масштабы распространения стандартов ИСО серии 9000 свидетельствуют об их востребованности мировой экономикой, а также отражают размах процессов глобализации экономики.

В России, на современном этапе, проблемой управления качеством занимаются такие ведущие российские ученые, как В.Н. Азаров, Ю.П. Адлер, В.Я. Белобрагин, Б.В. Бойцов, В.А. Васильев, В.Г. Версан, А.В. Гличев, О.П. Глудкин, О.А. Горленко, В.А. Лapidус, М.В. Латышев, В.В. Мирошников, В.В. Окрепилов, И.И. Чайка, В.Е. Швец и др.

В Центрально-Черноземном регионе с 1996 г. развивается Тамбовская школа по проблемам управления качеством, возглавляемая ректором Тамбовского государственного технического университета, доктором технических наук, профессором С.В. Мищенко. На базе Тамбовского государственного технического университета в феврале 2005 г. проводилась международная научно-практическая конференция "Качество науки – качество жизни". На конференции были затронуты такие актуальные проблемы, как "Качество функционирования кредитной организации", "Российские банки и система менеджмента качества" и многие другие вопросы развития теории и практики управления качеством.

Рассматривая развитие идей по обеспечению качества в мировой науке, вклад в нее выдающихся специалистов по качеству, интересно обратиться к деятельности наших отечественных предприятий. Известно, что в бывшем СССР системному управлению качеством уделялось большое внимание [8]. Начало этой деятельности, как принято считать, было положено созданием системы бездефектного изготовления продукции (системы БИП). Разработанная на машиностроительных предприятиях Саратовской области в середине 1950-х гг., система БИП была направлена на создание условий, обеспечивающих изготовление продукции без отклонений от технических условий. Система БИП основана на количественной оценке труда, которая характеризуется процентом сдачи продукции с первого предъявления за отчетный период. Введение впервые в мировой практике количественного показателя труда создало возможность непрерывно контролировать изменение этого показателя и применять оперативные меры при тенденции к ухудшению, т.е. управлять качеством труда отдельного исполнителя, бригады, участка, цеха. В зависимости от значения коэффициента качества труда устанавливался размер премии. Система БИП получила широкое признание не только в СССР, но и за рубежом. Важно отметить, что подходы и идеи этой системы были использованы в знаменитой американской системе ZD ("ноль дефектов"), которая впервые появилась в 1963 г.

Следует добавить, что российским ученым принадлежит приоритет в создании новой, быстро развивающейся области научных знаний – квалиметрии. Квалиметрия изучает методологию и проблематику количественной оценки объектов любой природы. Первые публикации по квалиметрии относятся к концу 1960-х гг. Анализ показывает, что реализация методических основ управления качеством шла в СССР параллельно передовому мировому опыту, в ряде случаев опережая его (система БИП), но в основном она отставала примерно на 15 лет (если иметь в виду создание на предприятиях комплексных систем управления качеством продукции и внедрения идей, реализованных в стандартах ИСО серии 9000).

Несмотря на определенные успехи, коренного улучшения качества продукции в СССР не произошло.

Переход к рыночной экономике дает отечественным предприятиям возможность в полной мере использовать накопленный в мире потенциал научных и практических подходов и методов обеспечения качества продукции и услуг. Важно и то, что реализация концепции стандартов ИСО требует существенной перестройки не только системы качества, но и всей системы административного управления предприятием.

Как показывает практика, внедрение стандартов ИСО является достаточно сложным, трудоемким и длительным во времени процессом. Успех этой работы во многом зависит от того, насколько правильно понимаются и воплощаются на практике методические и организационные подходы стандартов.

1.2 МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В настоящий момент ведущими специалистами в области качества разработаны различные методы внедрения системы менеджмента качества на предприятии в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

Перед созданием методики разработки системы менеджмента качества возникает необходимость проведения анализа известных методов [6, 9, 11, 26, 31] внедрения СМК на предмет возможности их использования с учетом выявленных особенностей предприятия. Проведенный анализ показал, что предложенные методы имеют общую структуру, основанную на принципах, представленных в подходе к системам менеджмента качества, отраженных в ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Рассмотрим более подробно каждую известную методику.

В работе [11] авторы рассматривают вопросы научно-методического обеспечения создания системы менеджмента качества на основе требований международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г. Представленная методология разработки и внедрения бизнес-процессов ориентированной системы менеджмента качества учитывает неразрывную связь трех основных стандартов ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9004. В работе подробно:

- рассмотрены принципы построения систем менеджмента качества;
- предложена методология разработки и внедрения СМК, состоящая из пяти этапов: руководство созданием системы менеджмента качества, определение стратегии в области качества, выделение и описание бизнес-процессов, процессов СМК, документирование СМК и подготовку к сертификации;
- отражена методика выявления и описания процессов на предприятии, основанная на делении на пять основных классов действующих на предприятии процессов: бизнес-процессы выпуска продукции или услуг; процессы жизненного цикла продукции или услуги; вспомогательные (обеспечивающие) процессы; технические процессы (функции) продукции или услуги; процессы системы менеджмента качества;
- уделено внимание определению затрат на процессы менеджмента качества, руководствуясь моделью затрат на процесс [5, 12], используя при этом процессно-функциональную модель системы качества;
- рассмотрен вопрос документирования системы менеджмента качества, основанный на предложенной иерархии документов СМК в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г. Предложены шаблоны основных типов документов СМК: руководство по качеству, процедура качества, методика качества, инструкция по качеству (рабочая инструкция, положение о подразделении, должностная инструкция). Кроме того, предложены требования к документации системы менеджмента качества предприятия и ее управления [11].

Однако, в данной работе авторы не рассматривают вопросы проведения самооценки, в частности, определения уровня зрелости системы менеджмента качества, которая, по нашему мнению, является неотъемлемой частью методики разработки системы менеджмента качества, так как является важнейшим инструментом, отражающим состояние СМК на различных этапах разработки. Кроме того, в ней не отображен порядок идентификации критериев и метода вычисления результативности процессов системы менеджмента качества предприятия. Отсутствие данного раздела в методике не позволяет выполнить одно из требований ИСО 9001:2000 [3], как определение критериев и методов, необходимых для поддержки процессов СМК и их мониторинга.

В работе [26] авторы предлагают свои рекомендации по обновлению систем качества, состоящие из следующих девяти этапов:

- подготовка к разработке системы менеджмента качества;
- обучение персонала;
- определение целей;
- самооценка в организации;
- идентификация процессов;
- разработка плана устранения несоответствий;
- внедрение системы менеджмента качества;
- аудиты и анализ;
- непрерывное совершенствование деятельности.

Однако в них они не учитывают такой важный момент как построение последовательности и взаимодействие процессов СМК предприятия, которые являются неотъемлемой частью создаваемой СМК предприятия. Кроме того, в этих рекомендациях абсолютно не отражен вопрос порядка документирования и управления стандартами предприятия, что, в свою очередь, является составной частью разработки системы менеджмента качества предприятия. В рекомендации не отражен такой важный вопрос, как определение критериев и метода вычисления результативности процессов СМК, что не позволяет в свою очередь дать оценку функционирования СМК предприятия в целом. Более того, мы считаем, что не соблюдена последовательность внедрения системы менеджмента качества, а именно авторы предлагают только на седьмом этапе осуществить: утверждение структуры службы управления качеством; проведение ознакомительных занятий в подразделениях для информирования сотрудников о новых требованиях ИСО серии 9000 версии 2000 г.; проведение обучения и подготовки компетентного персонала, что в свою очередь было уже сделано на втором этапе.

В работе [6] рассматривается процедура внедрения системы менеджмента качества в организации, основанная на руководстве по процессному подходу к системам менеджмента качества, разработанном ИСО/ТК 176. Предложенная процедура представляет собой последовательность этапов, которые необходимо пройти организации в результате внедрения системы менеджмента качества.

Однако предложенная процедура носит не конструктивный характер и не отражает в достаточной степени практических способов и инструментов выполнения предложенных этапов. Так в этой процедуре не определен: порядок описания процессов; способ построения последовательности и взаимодействия процессов СМК; порядок идентификации критериев измерения процессов и метода определения результативности системы менеджмента качества.

Авторами в работе [9] предложен свой подход к внедрению процессной модели на предприятиях. В основу данного подхода положена методическая основа внедрения процессного подхода применительно к классификации, идентификации и взаимодействию процессов. Порядок внедрения процессного подхода в соответствии с предложенной методикой состоит из следующих шести этапов:

- идентификация процессов;
- определение последовательности и взаимодействия процессов;
- определение критериев и методов, необходимых для обеспечения результативности работы и управления этими процессами;
- обеспечение наличия ресурсов и информации, необходимой для поддержания деятельности и мониторинга процессов;
- проведение мониторинга, измерения и анализа процессов;
- принятие мер, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения.

К недостатку предложенного подхода, по нашему мнению, необходимо отнести тот факт, что в нем не отражен момент, предшествующий определению и идентификации процессов, а именно, – проведение самооценки на предприятии как инструмента, отражающего состояние СМК на различных этапах разработки. Кроме того, авторами в предложенном подходе не отображен порядок документирования стандартов предприятия, которые являются документальным подтверждением выделенных и идентифицированных процессов СМК предприятия.

Проведенный анализ методов разработки системы менеджмента качества показал, что:

- в методике [6, 9] не учитывается такой важный этап разработки как проведение самооценки предприятия на предмет определения уровня зрелости системы менеджмента качества предприятия, а в остальных методиках [11, 26] отсутствуют конструктивные рекомендации по проведению самооценки;
- в рекомендациях [26] не учитывается такой важный момент, как построение последовательности и взаимодействия процессов СМК предприятия;
- конкретно [6, 11, 26] не определен порядок идентификации критериев и метода вычисления результативности процессов, что является неотъемлемой частью системы менеджмента качества предприятия;
- в [6, 9, 26] должной мере не отражен порядок разработки, учета, рассылки и управления документами системы менеджмента качества, а также возможные способы их управления внутри предприятия.

Проведенный анализ показал, что в предлагаемых методах разработки СМК существуют недостатки, которые необходимо учесть в разрабатываемой методике. Кроме того, разрабатываемая методика не должна противоречить принципам, заложенным в подходе к системе менеджмента качества [2], однако, при разработке необходимо учитывать особенности предприятия и принципы построения, влияющие на методику.

1.3 БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Актуальность рассмотрения структуры предоставляемых банковских услуг обусловлена значением банковской услуги для самого банка. Услуга – не что иное как товар, который производит банк. Подобный подход предложен Д. Вудом в 1975 г., он рассматривает коммерческий банк как предприятие особого рода, производящего финансовые продукты и услуги, как правило, продукцию в виде банковских услуг.

При анализе различных источников, таких как: книги, периодическая печать, действующее законодательство, материалы, публикуемые в сети Интернет, приходит понимание того, что конкретное и однозначное определение банковской услуги попросту отсутствует.

Действующее банковское законодательство использует термин – "банковская операция".

В соответствии с Федеральным законом РФ от 02.12.1990 № 395-1 "О банках и банковской деятельности" (ред. 23.12.2003) [1] к банковским операциям относятся:

- 1 Привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок).
- 2 Размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет.
- 3 Открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.
- 4 Осуществление расчетов по поручению физических лиц и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам.
- 5 Инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц.
- 6 Купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах.
- 7 Привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов.
- 8 Выдача банковских гарантий.
- 9 Осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов.

Кроме перечисленных выше операций, банки вправе выдавать поручительства за третьих лиц, приобретать права требования, осуществлять доверительное управление денежными средствами клиентов, осуществлять операции с драгоценными металлами, лизинговые операции, предоставлять в аренду юридическим и физическим лицам помещения или находящиеся в них сейфы для хранения ценностей и документов, оказывать консультационные и информационные услуги.

Возможно для целей законодательства этого достаточно, однако в интересах данной работы, а прежде всего в интересах достижения высокого качества банковских услуг в нашей стране, представляется важным определить, что же такое банковская услуга и какова их структура в современном банке.

Структура банковских услуг не находит однозначного трактования среди ученых и специалистов, работающих в банковской сфере.

Многие авторы смешивают понятия услуги и операции, хотя это два взаимосвязанных, но индивидуальных понятия.

Действующее российское законодательство дает следующее определение термина банк: "кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц".

Исходя из приведенной формулировки закона, И.А. Киселева подразделяет банковские услуги на специфические (традиционные) и неспецифические (нетрадиционные). Традиционными банковскими являются депозитные, кредитные и расчетные операции, к нетрадиционным операциям относят посреднические, гарантии и поручительства, доверительные и т.п. Промежуточное положение занимают дополнительные операции: валютные, операции с ценными бумагами, с золотом, драгоценными металлами и слитками [18].

Далее приводится деление банковских операций на активные и пассивные, затем деление услуг на платные и бесплатные. При этом термины "банковские операции" и "банковские услуги" не разграничиваются, что характерно и для других источников, где их часто отождествляют.

Лаврушин О.И. рассматривает банковские операции как проявление банковских функций на практике, а банковские услуги как одну или несколько операций банка, удовлетворяющих определенные потребности клиента и проведение банковских операций по поручению клиента в пользу последнего за определенную плату [7].

Жуков Е.Ф. подразделяет банковские операции на активные и пассивные и причисляет к финансовым услугам банков такие виды деятельности как лизинг, факторинг, форфейтинг, трастовые операции [16].

Ширинская Е.Б. относит консультационные услуги банков к забалансовым операциям, поскольку их предоставление не ведет к росту активов и пассивов, а оплата представляет собой комиссионное вознаграждение [15].

Современный экономический словарь дает такое определение: "услуга (англ. services) – вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности. Таким образом само оказание услуг создает желаемый результат" [32].

В целом, мнение отечественных ученых по проблеме разграничения понятий банковской операции и банковской услуги сводится к рассмотрению банковских услуг как разновидности банковских операций. В российской практике не наблюдается разграничения по поводу понятий банковская операция и банковская услуга, и все банковские операции представляют весь спектр банковских услуг.

В отличие от банковской операции, которая, как правило, завершается обратной операцией (например, выдача кредита – его погашением), банковская услуга включает также совокупность сопровождающих действий, делает более эффективными взаимосвязанные операции как для банка, так и для его клиента и тем самым создает предпосылки для повышения рентабельности банка.

Окрепилов В.В. представляет услугу как процесс непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя [30].

На основании вышеизложенных подходов уточним понятие банковской услуги.

Банковская услуга – процесс непосредственного взаимодействия банка и клиента, а также внутренняя деятельность банка по удовлетворению потребностей клиента.

Таким образом, банковская услуга может включать в себя банковскую операцию, а может выступать отдельно (например, консультационные и информационные услуги).

Помимо уточнения понятия "банковская услуга", возникает необходимость классифицировать весь спектр предоставляемых банковских услуг.

Многие российские исследователи и ученые делают попытки классифицировать банковские услуги.

В качестве одного из примеров приводим классификацию банковских услуг, предложенную С.А. Гурьяновым [15].

Классификация банковских услуг:

- 1 Кредитные услуги.
- 2 Депозиты (юридических и физических лиц).
- 3 Расчетно-кассовые услуги.
- 4 Инвестиционные операции и ценные бумаги.
- 5 Трансформация ссудных капиталов (форфейтинг, факторинг, лизинг, траст и др.). Консультационные и аудиторские услуги.

Данная классификация представляется весьма общей. К тому же не указан критерий такого деления банковских услуг.

В той же работе С.А. Гурьянов предлагает еще одну классификацию банковских услуг, предусматривающую разделение функций центрального и коммерческих банков (табл. 1).

Критерием построения такой классификации явилось решение клиентами банка стратегических, текущих, оперативных или специальных задач.

Однако отнесение тех или иных видов услуг к какой-либо конкретной категории представляется весьма спорным. Так, например, среди стратегических услуг, предоставляемых коммерческими банками, числятся "слияние и поглощение банков", "учреждение финансово-промышленных групп", что является не представлением услуг клиентам, а воплощением в жизнь собственной стратегии развития, разработанной собственниками и учредителями кредитного учреждения. Банки же могут оказывать услуги по осуществлению слияний различных компаний, и в этом случае их деятельность может быть рассмотрена как услуга.

Весьма спорным является отнесение таких услуг, как "необеспеченный кредит", "обеспеченный кредит", "факторинг" и "лизинг" к разным категориям предлагаемой классификации услуг. Вопрос о потребности в срочном аккумулировании средств на финансирование выгодной сделки возникает, как правило, неожиданно, а оформление залога в обеспечение банковского кредита требует достаточно длительного срока. Альтернатива – возможность использования бланкового или беззалогового кредита, который, как правило, является краткосрочным. Непонятно, почему данная услуга банка отнесена к категории текущих услуг, которые, согласно определению, "позволяют клиенту оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане". В тоже время необходимость воспользоваться такой услугой, как, например, лизинг требует тщательного изучения всех деталей операции, анализа ее преимуществ перед инвестиционным кредитованием и планируется заранее, поэтому не совсем корректно классифицировать эти услуги как оперативные услуги, позволяющие клиенту банка подготовиться и быстро решить незапланированные проблемы [15].

Другую классификацию предлагает А.В. Яцевич. По его мнению, банки являются поставщиками 3-х основных видов услуг: портфельных, транзакционных и операционных.

К портфельным услугам относятся: предоставление займов клиентам (кредиты) и прием денежных средств во вклады (депозиты). Банки аккумулируют временно свободные ресурсы в виде депозитов и распределяют их в форме кредитов. Оказывая эти услуги, банки перераспределяют ресурсы от лиц, совершающих сбережения, к лицам, нуждающимся в кредите, и тем самым обеспечивают предприятия дополнительными финансовыми ресурсами.

Вторая категория услуг – транзакционных – включает в себя услуги по обслуживанию сделок и разделяется на два типа: ведение системы расчетов, фиксирующей перемещение ценностей с соответствующим отражением в бухгалтерском учете, и проведение конверсионных операций. Транзакционные услуги непосредственно связаны с обслуживанием платежного и налично-денежного оборота.

К операционным услугам банков относятся инвестиционные, трастовые услуги, услуги по страхованию, привлечению капитала, обслуживанию слияний и поглощений, брокерские услуги.

Яцевич А.В. справедливо отмечает, что деление услуг на транзакционные, портфельные и операционные носит теоретический характер. Развитие банковского дела в последней четверти XX в. привело к "перемешиванию" разных видов услуг. Сегодня банки предлагают к продаже не отдельные услуги, а пакеты услуг, получившие название "банковских продуктов". Банковский продукт обычно сочетает в себе услуги всех трех видов (транзакционные, кредитно-депозитные и операционные). Например, пластиковые карточки используются для расчетных операций, для покрытия овердрафтов по ним применяются различные депозитно-кредитные схемы, а за пользование пластиковой карточкой может взиматься комиссия как за операционную услугу [37].

Поскольку банковская услуга – это прежде всего удовлетворение потребностей клиентов, представляет интерес классификация, предложенная В.Н. Едроновой и О.А. Крючковым (табл. 2). Классификация основана на учете целей хозяйственно-финансовой деятельности предприятия (организации).

2 Классификация банковских услуг по целям клиентов

| Цель | Виды услуг |
|--|---|
| 1 Ведение текущей хозяйственной деятельности | Расчетное обслуживание Кассовое обслуживание Кредитование (в том числе вексельное и овердрафт) Инкассация Переводы в иностранной валюте Пластиковые карты Расчетные векселя |

| | Гарантии |
|-------------------------------------|---|
| 2 Получение дополнительно-го дохода | Размещение временно свободных средств в: – депозиты; – депозитные сертификаты; – процентные векселя. Начисление процентов на остатки на счетах Брокерские операции (покупка акций, облигаций с целью получения дохода) |
| 3 Инвестиционные услуги | Инвестиционное кредитование Синдицированные кредиты Лизинг Факторинг Брокерские операции (покупка акций предприятий с целью участия в управлении эмитентом) Консалтинговые услуги |

По мнению самих авторов представленной классификации, она примечательна тем, что отражает хронологию взаимоотношений клиента с банком и может быть использована при организации работы создаваемого банка, так как в ней расставлены акценты и учтены приоритеты предприятий и организаций, пользующихся банковскими услугами [15].

Еще одна "клиентоориентированная" классификация банковских услуг, предложена А.Н. Ивановым. Классификация основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления клиентам. В их числе:

а) направленность на удовлетворение потребностей клиента:
– прямые услуги – платежные, коммерческие, инвестиционные;
– косвенные или сопутствующие – облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, телефонное управление счетом (домашний банк), консультационные услуги, выдача пластиковой карточки на базе депозитного счета);

– услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек при использовании прямых услуг (овернайты, услуги банка при организации сделки под гарантию Агентства экспортного кредитования);

б) сегментация по группам клиентов. Исходя из степени сложности, существует следующая градация сложности банковских продуктов:

1-й уровень – продукты и услуги, которые могут быть востребованы большим количеством потребителей (открытие счетов, управление денежной наличностью, клиринговые услуги),

2-й уровень – услуги, требующие специального уровня подготовки банковских кадров (управление активами, инвестиционные услуги);

3-й уровень – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг (услуги в области корпоративных финансов, управление смешанными активами);

4-й уровень – услуги, требующие специальных знаний в сфере финансового планирования, финансового инжиниринга [17].

Спектр банковских услуг настолько разнороден, а критерии их дифференциации настолько разнообразны, что создание всеобъемлющей классификации, учитывающей все особенности банковских услуг, представляется весьма проблематичным и вряд ли возможным.

На наш взгляд, классификация, предложенная А.Н. Ивановым, наиболее отвечает задачам построения системы менеджмента качества банка, поскольку позволяет сегментировать услуги по двум важнейшим критериям.

Первый – "направленность на удовлетворение потребностей клиентов", схож с критерием классификации В.Н. Едроновой и О.А. Крючкова и также позволяет оценить акценты и приоритеты предприятий и организаций, пользующихся банковскими услугами.

Второй – "сегментация по группам клиентов (исходя из степени сложности)", важен непосредственно для службы банка по работе с персоналом и позволяет оценить необходимое количество и квалификацию работников, оказывающих банковские услуги.

1.4 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Как свидетельствуют результаты исследований международных экономических институтов, для мирового рынка в XXI в. приоритетным фактором в конкурентоспособности продукции будет оставаться качество.

В последние годы все большее число российских предприятий принимают стратегическое решение о создании системы менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001, более того, можно смело прогнозировать возрастание интереса к получению международного сертификата в ближайшем будущем.

Причины, которые побуждают российские предприятия инициировать процесс сертификации по стандарту ISO 9001, достаточно многообразны: это может быть стремление повысить собственную конкурентоспособность или эффективность своей деятельности, наличие сертификата может быть требованием законодательства, стратегических партнеров, собственников или инвесторов.

Международный стандарт ISO-9001:2000 призван оптимизировать внутренние бизнес-процессы и управление ими для того, чтобы быстро и адекватно реагировать на нестандартные изменения на рынке финансовых услуг. Наличие такой системы повышает эффективность бизнеса и устойчивость компаний на рынке.

Популярность систем менеджмента качества в мире непрерывно растет. Более 350 000 компаний в мире уже сертифицировали свои системы менеджмента качества. Среди российских предприятий сертификацию по стандарту ISO прошли такие компании как: "Лукойл", аэропорт "Домодедово", "iRU", "Норильский никель", "Автоваз", Пивоваренная компания "Балтика", "Русский алюминий".

Гораздо сложнее обстоит дело с финансово-кредитной системой. Исполнительный директор BVQI по России Михаил Тимошечкин на пресс-конференции отметил: "На сегодняшний день в мире около 1000 сертифицированных компаний в сфере банковских услуг. Это не так много, и сам факт сертификации – не самое основное, главное – те системы, которыми пользуется учреждение".

Высокое качество обслуживания клиентов и предоставляемых им услуг являются главными показателями успешного развития банка.

Банковская услуга как товар – это неосязаемое, нематериальное действие или выполнение работы. Как правило такие действия или виды работ происходят в момент непосредственного контакта производителя банковской услуги и ее потребителя. По этим причинам, по мнению специалистов, качество банковской услуги имеет отношение к интерактивному процессу, происходящему между банком и клиентом.

Исследования показали, что потребители оценивают функциональные и технические аспекты качества банковской услуги по пяти основным критериям:

- 1 Материальность (оснащенность банка: оргтехника, интерьеры помещений, внешний вид персонала, информационные материалы).
- 2 Надежность (выполнение обещанной банком услуги точно, основательно и в срок).
- 3 Отзывчивость (искреннее желание помочь потребителю и быстрое обслуживание в банке).
- 4 Убежденность (компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала банка).
- 5 Сочувствие (выражение заботы и индивидуальный подход к потребителю банковской услуги) [28].

Первый заместитель Председателя Банка России А.А. Козлов и его советник А.О. Хмелев в 2002–2003 гг. опубликовали в журнале "Деньги и кредит" цикл статей, посвященных качеству кредитной организации. Авторы определили критерии, формирующие понятие качества банка:

Для клиента: получение продукта (услуги) с желаемыми характеристиками, с допустимым для себя риском и приемлемым качеством обслуживания.

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

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

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

При рассмотрении качества банка с точки зрения международных стандартов (система стандартов ISO 9000), авторы выделяют шесть ключевых положений, которым должна следовать кредитная организация и на которых должно концентрироваться руководство банка:

➤ сосредоточение внимания на клиентах как на центральном звене предполагает ставить во главу угла любого принимаемого решения степень удовлетворения их потребности сегодняшними или будущими коммерческими продуктами и услугами банка;

➤ сосредоточение внимания на управлении процессами предполагает, что деятельность банка по производству и реализации клиентам коммерческих продуктов (услуг) и по обеспечению хозяйственной деятельности представляет собой комплекс процессов, призванных удовлетворить наилучшим образом современные потребности клиентов, а качество конечного продукта или услуги зависит от качества каждого отдельного процесса и их сопряжения друг с другом (процессы обеспечивают качество банковских услуг);

➤ выработка и принятие решений, основанных на фактах, предполагает, что качество продуктов (услуг) банка определяется качеством управления, что, по сути, представляет собой непрерывный цикл принятия и реализации различных управленческих решений, в которых наивысшее качество продуктов (услуг) может достигаться только, если эти решения принимаются на основе проверенных данных и фактов;

➤ сосредоточение внимания на проведении непрерывных улучшений предполагает постоянное и повседневное осуществление деятельности, направленной на обеспечение максимального соответствия потребительских свойств коммерческих продуктов (услуг) постоянно меняющимся потребностям клиентов и на устранение несоответствий ("узких" мест) в организационно-технологических, кадровых, информационных и финансовых характеристиках организационной системы, т.е. приведение в сбалансированное состояние компонентов организационного потенциала;

➤ максимальное вовлечение сотрудников в обеспечение качества предполагает обеспечение качества конечной продукции через грамотную "расстановку" персонала по работам и задачам с соответствующими им (работам и задачам) квалификационными требованиями и необходимыми полномочиями, а также – через стимулирование сотрудников;

➤ использование системного подхода при проектировании организационной системы и в управлении ею предполагает, что обеспечение качества возможно лишь при учете всех влияющих на него факторов в их взаимосвязи и взаимодействии [19].

Первым среди российских финансово-кредитных учреждений, Банк24.ру прошел сертификацию по международному стандарту качества ISO 9001:2000.

По пути создания и сертификации системы менеджмента качества, пошли еще три российских банка ОАО "Уралвнешторгбанк" (г. Екатеринбург), ОАО "Ноксбанк" (г. Волгоград), ЗАО "Углеметбанк" (г. Междуреченск).

В июле 2003 г. в Банке24.ру завершился внутренний аудит, который является заключительным этапом перед проведением сертификации в независимом органе по аккредитованной сертификации систем менеджмента.

Специалистами Банка совместно с консалтинговой компанией ADJ QM Consulting, оказывающей содействие в подготовке к сертификации по международным стандартам Банку24.ру, выбрана компания по проведению внешнего международного аудита – Bureau Veritas Quality International (BVQI), Англия.

Компания BVQI входит в транснациональную корпорацию Bureau Veritas, основанную в 1828 г. Более 55 000 компаний во всем мире остановили свой выбор на BVQI как органе по аккредитованной сертификации систем менеджмента.

Председатель совета директоров Банк24.ру Сергей Лапшин, в своей статье отметил: "Мы создаем новую корпоративную культуру, ориентированную на желания клиентов, потому что не получивший должного внимания или уровня обслуживания клиент – это потерянные банком деньги" [24].

Впервые в России Банк24.ру ввел денежную гарантию качества банковских услуг. Ее суть в том, что Банк24.ру гарантирует определенное качество ряда услуг в соответствии с высоким стандартом обслуживания. Система Money Back предусматривает возврат клиенту комиссии за некачественную услугу, а также в определенных случаях выплату дополнительной суммы, компенсирующей моральный ущерб от получения некачественной услуги. Клиент должен получить либо качество, либо возврат денег.

Так, в случае задержки с зачислением или переводом платежа, Банк24.ру не только не берет комиссии за данную услугу, но и платит клиенту двойной размер месячной платы за ведение счета.

Таким образом, благодаря системе гарантирования качества услуг (Money Back) борьба за высокие технологии, выгодные условия обслуживания и качество в Банке24.ру становится реальностью, а не пустым звуком.

Борис Петрович Дьяконов, кандидат педагогических наук, член Совета директоров, советник Президента "Банк24.ру", ответственный за систему менеджмента качества со стороны высшего руководства, в своей статье выделяет внутренние и внешние предпосылки внедрения системы менеджмента качества для банка.

Внешние предпосылки внедрения СМК:

- снижение доходности банковских операций и переход конкурентной борьбы в сферу сервиса;
- мировые тенденции клиентоцентричности, постоянно растущие требования потребителей;
- повышенные требования со стороны ЦБ к системе управления банком;
- интеграция в мировое сообщество и связанные с этим требования международных органов.

К внутренним факторам внедрения СМК можно отнести:

- приспособление к внешним требованиям регулирующих и надзорных органов, а так же к требованиям клиентов;
- стремление перейти от заботы о качестве конкретных услуг к созданию всеобъемлющей системы, которая бы обеспечивала качество услуг и процессов;
- желание укрепить взаимосвязь с клиентами, требующая системного подхода;
- потребность в интеграции проектной деятельности по созданию новых продуктов и услуг, которая бы предусматривала контроль над обратной связью с потребителями;
- необходимость системы, обеспечивающей управление изменениями в банке;
- желание сформировать клиентоориентированную корпоративную культуру [14].

В настоящее время для типичного российского банка существует большой набор как внешних, так и внутренних предпосылок для внедрения и последующей сертификации СМК. Разумеется, банк может существовать и без СМК. Но очевидны и ожидаемые преимущества от системного внедрения управления качеством, достигаемые за счет эффекта централизации управляющих воздействий в области качества и за счет сконцентрированного во времени усилия по обеспечению целостности системы управления качеством и потребностями.

Краткие выводы

Подводя итог сказанному, важно подчеркнуть, что управление качеством продукции в XX веке прошло огромный путь от системы Тейлора до сертификации производств и систем менеджмента качества. Сложность и специфичность этой проблемы предопределили выделение ее в самостоятельную область знаний. Современное представление о принципах и возможных методах обеспечения качества продукции связано с именами выдающихся зарубежных ученых: Кросби, Фейгенбаума, Исикавы, Тагути, Шухарта, Деминга, Джурана. Их работы носят не только прикладной, но и философский характер, что позволяет в каждом конкретном случае искать решение проблем путем интеграции практических и теоретических основ. Кроме того, огромное влияние на работы в области обеспечения качества оказали достижения в таких областях науки, как менеджмент, социология, психология, квалиметрия, стандартизация, сертификация и др. Вместе с тем наряду с наукой огромный вклад в развитие работ по обеспечению качества продукции внесла практика промышленных предприятий в этой области.

Гораздо сложнее обстоит дело с финансово-кредитной сферой, по пути создания и сертификации системы менеджмента качества пошли всего четыре российских коммерческих банка.

Назрела необходимость теоретического осмысления процессов, протекающих в банке, что невозможно без определения и классификации товара, который производит банк – услуг банка.

В целях настоящей работы было дано следующее определение: банковская услуга – процесс непосредственного взаимодействия банка и клиента, а также внутренняя деятельность банка по удовлетворению потребностей клиента. Также была предложена классификация банковских услуг, приведены внутренние и внешние предпосылки внедрения СМК.

Целью настоящей работы является теоретическое обоснование возможности формирования системы менеджмента качества кредитной организации, на примере коммерческого банка в соответствии с

требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Разработать принципы, положенные в основу методики.
- 2 Определить последовательность действий методики разработки системы менеджмента качества предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001.
- 3 Провести внедрение разработанной методики в коммерческом банке.
- 4 Выявить процесс системы менеджмента качества в наибольшей степени влияющий на качество оказываемых услуг и разработать порядок управления качеством этого процесса на основе применения статистических инструментов.

Г л а в а 2

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

В истории России 90-е гг. XX в. стали временем динамичных и существенных перемен. В эти годы в стране сформировалась двухуровневая банковская система: 1-й уровень – Центральный Банк Российской Федерации (Банк России), 2-й уровень – коммерческие банки и другие финансово-кредитные учреждения, осуществляющие отдельные банковские операции. Наблюдался преимущественно бурный рост числа коммерческих банков, в то время как качественные изменения в организации их работы были весьма незначительными. Извлечение высокой прибыли достигалось во многом за счет несовершенства российской системы платежей и информационных технологий.

Российские банки перешли на новый этап своего развития, когда в условиях жесткой конкуренции для сохранения своего положения на рынке они вынуждены создавать принципиально новые организационные структуры, использовать новейшие банковские технологии.

Тему использования новейших технологий в банковской сфере в своих работах поднимают многие современные ученые, диссертанты, студенты, однако сегодня банковская конкурентная борьба переходит из сферы высоких технологий в сферу сервиса, где важнейшими параметрами являются постоянство качества и предвосхищение ожидания клиентов.

Клиента банка интересуют услуги, предоставляемые по разумной цене и приемлемого качества. Расширение спектра предоставляемых услуг, рост их качества формирует клиентскую базу, что приносит прямой доход путем поднятия акционерной стоимости или капитализации банка, а, значит, повышает его конкурентоспособность.

На сегодняшний день качество является одним из основных средств в борьбе за клиента. С целью детального рассмотрения данной проблемы, обратимся к определению качества услуги. Качество услуги – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [30].

Профессором Б.И. Герасимовым дано и другое определение качества в рамках информационной парадигмы: качество – информация отображения совокупности собственных характеристик объекта, выполняющих требования рыночной конъюнктуры. В любом случае качество служит гарантией не только сегодняшних представлений клиента, но и его будущего сознательного выбора.

Кроме роста конкуренции между российскими банками за стабильную клиентуру растет роль зарубежных банков в отечественной экономике, и помимо объективных причин экономического характера это объясняется более высоким уровнем сервиса и качества предоставляемых услуг.

Принимая во внимание сложившиеся тенденции, работа по улучшению качества банковских услуг приобретает особенно важный, принципиальный характер.

Современные российские менеджеры должны ориентироваться прежде всего на удовлетворение потребностей клиентов и совершенствование системы контроля и управления качеством.

Существует мнение, что при наличии достаточного количества ресурсов и платежеспособных клиентов, банк становится "вне конкуренции". Однако, чтобы выстоять в жесткой конкурентной борьбе, помимо наличия достаточного количества ресурсов необходимо внедрять современные системы управления, в частности, систему менеджмента качества.

Построение системы качества – это комплекс мероприятий, позволяющий дополнить и в определенной степени заменить традиционные экономические и технологические методы управления предприятием на принципы управления по качеству [20].

Создание системы качества можно производить и на интуитивном уровне, однако практика показывает, что гораздо грамотнее и надежнее воспользоваться серией стандартов ISO 9000 на системы качества, принятых на международном уровне.

Международная организация по стандартизации ISO, основанная в 1947 г. (Швейцария), поддерживает международные эталоны для торговли и производства приблизительно 130 стран. Один из стандартов, который она успешно поддержала, – ISO 9000 – добровольный международный эталон для разработки системы управления производством продукции и услуг для обеспечения качества в соответствии с требованием заказчика.

Стандарты международной организации по стандартизации (ISO):

➤ служат руководством по созданию в организации такой системы управления качеством, которая признается в мире как хорошая и эффективно функционирующая на практике;

➤ устанавливают уровень доверия со стороны потенциальных потребителей продукции/услуг компании, которые осознают, что риск, связанный с приобретением данной продукции/услуги может быть измерен, оценен и проконтролирован;

➤ устанавливают стандарт, исходя из которого можно сравнивать компании с точки зрения используемых в них процессов управления, поскольку в мировой сети торговых связей появляется полностью понятный критерий сравнения.

Стандарты универсальны и позволяют сформировать на их основе системы менеджмента качества любого предприятия.

Коммерческий банк рассматривается как предприятие особого рода, производящего финансовые продукты и услуги, как правило, продукцию в виде банковских услуг.

Подобный подход, предложенный Д. Вудом в 1975 г. отображает стратегическую концепцию банка как института качества услуг, нацеленного на эволюционное развитие.

Выявлен ряд особенностей качества банковских услуг: 1) качество услуг трудно оценить численно; 2) потребитель услуг (клиент) сам является участником технологии ее выполнения; 3) мала достоверность предварительной аттестации качества услуги; 4) услуги не складываются, оперативно реализуются, сразу получаются клиентом; 5) услуги не могут иметь чисто материальный вид; 6) применительно к конкретному клиенту нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь ее правильно оказать; 7) качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

Особенности качества банковских услуг и специфика показателей, его определяющих, должна непременно учитываться при формировании системы менеджмента качества коммерческого банка.

Внедрение системы качества требует определенных затрат времени, сил и средств, при этом оно не дает мгновенного экономического эффекта в сфере услуг в отличие от производственной сферы. В тоже время очевидно, что некачественная услуга приводит к потере реальной клиентской базы и для большинства российских банков сегодня это очень серьезная проблема.

Несмотря на то, что внедрение системы управления качеством в практику создает первоначально некоторые сложности, оно уже сегодня жизненно необходимо российским банкам.

Банк, построивший систему качества в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000, вобравшими в себя лучший опыт управления предприятиями по качеству и сертифицирующий ее, выходит на новый уровень развития.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что на настоящем этапе просто необходимо, используя международные стандарты, разработать систему менеджмента качества для российских банков.

2.2 ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение руководства организации. Система менеджмента качества организации уникальна и определяется ее спецификой.

Решение руководства о включении вопросов качества в корпоративную управленческую деятельность и культуру работы банка обусловлено осознанием того, что рассчитанная на перспективу система управления качеством в значительной мере гарантирует успех банка в будущем, поскольку зависимость "качество-доходность" при ее внедрении подтверждена эмпирическими исследованиями.

Система менеджмента качества определяется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки и достижения целей, устанавливаемых для соответствующих функций и уровней организации, и для управления организацией.

Одна из главных задач, которую необходимо решить для создания системы менеджмента качества – определить основные элементы (процессы) СМК и требования к ним [29].

Один из вариантов выявления и описания процессов может выглядеть как последовательность следующих действий:

- 1) выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества;
- 2) определить последовательность; взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов;
- 3) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы;
- 4) найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, собственником процесса;
- 5) определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т.е. требования к качеству результатов его функционирования;
- 6) определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, т.е. к ресурсам;
- 7) определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологически обеспеченные измерители;
- 8) спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса;
- 9) описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса;
- 10) определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции и т.п.);
- 11) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса;
- 12) вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу;
- 13) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса;
- 14) определить порядок внесения в процесс изменений.

Такая последовательность действий обеспечивает систематический подход к выявлению и описанию всех процессов, представляющих интерес для качества, как, впрочем, и для управления вообще [35].

Согласно требованиям п. 4.1 а ГОСТ Р ИСО 9001–2001 организация должна определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества и их применение во всей организации.

В работе [11] предложено процессы, действующие на предприятии, разделять на пять основных классов:

- 1 Бизнес-процессы выпуска продукции или услуг.
- 2 Процессы жизненного цикла продукции или услуги.
- 3 Вспомогательные (обеспечивающие) процессы.
- 4 Технические процессы (функции) продукции или услуги.
- 5 Процессы системы менеджмента качества.

На наш взгляд первый, второй, третий, четвертый классы являются составной частью пятого класса – процессов системы менеджмента качества (требования к системе менеджмента качества определены в ГОСТ Р ИСО 9001–2001). Обосновывается это тем, что, например, процессы жизненного цикла продукции регламентированы разделом 7 ГОСТ Р ИСО 9001–2001.

В работе [31] предлагается процессы, действующие на предприятии, разбивать на:

- 1 Ключевые процессы.

- 2 Функциональные процессы.
- 3 Межфункциональные (деловые) процессы.

Такой подход, на наш взгляд, подходит учреждениям и организациям, которые занимаются предоставлением различных видов услуг, однако выявленные особенности услуг кредитных организаций не позволяют с достаточной степенью достоверности провести такое деление.

В работе [26] авторы предлагают использовать следующий порядок деления, разбив все процессы, действующие на предприятии на суперпроцессы, гиперпроцессы, макропроцессы, процессы, subprocessы и т.д. Предлагаемая методика определения процессов подходит большим предприятиям, которые занимаются внедрением интегрированной системы менеджмента, представляющей собой совокупность системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента и системы управления охраны труда и промышленной безопасностью в рамках одного предприятия.

Анализ методов определения и идентификации процессов показал, что эти методы несомненно обладают преимуществами, но в тоже время они будут малоэффективны при внедрении системы менеджмента качества в кредитной организации, так как не учитывают особенности, которые были определены в разделе 2.1. Поэтому необходимо разработать процедуру определения и идентификации процессов, которая бы воплотила бы в себе положительные стороны известных методов, но в тоже время учитывала бы особенности кредитной организации.

На наш взгляд, все процессы системы менеджмента качества коммерческого банка, можно разделить на четыре группы:

- управляющие процессы;
- поддерживающие (ресурсные) процессы;
- контролирующие процессы;
- бизнес-процессы.

Укрупненная модель взаимодействия процессов кредитной организации представлена на рис. 1.

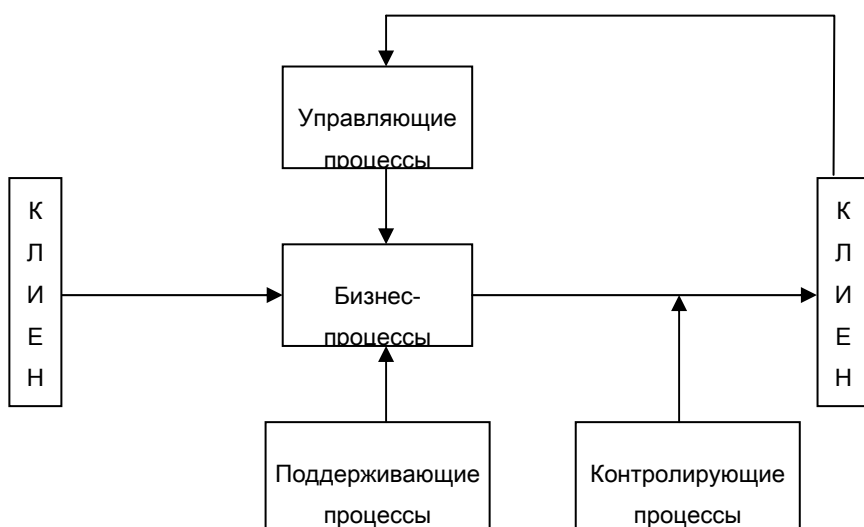


Рис. 1 Укрупненная модель взаимодействия процессов в кредитной организации

Рассмотрим более подробно разработанную процедуру определения и идентификации процессов, которая состоит из следующих этапов:

- 1 Составление контекстной диаграммы.
- 2 Декомпозиция контекстной диаграммы с определением процессов первого уровня.
- 3 Декомпозиция дочерних диаграмм процессов первого с определением процессов второго уровня.
- 4 Декомпозиция дочерних диаграмм процессов второго уровня с определением процессов третьего уровня.

Алгоритм выполнения процедуры представлен на рис. 2.

При определении процессов необходимо учитывать, что в организации уже существуют и функционируют процессы, которые необходимо объединить и определить между ними взаимосвязь. К тому же необходимо учитывать особенности кредитной организации.

Составление контекстной диаграммы и ее декомпозиция

В основании всех уровней процессов СМК КО находится цель работы организации, в виде контекстной диаграммы (рис. 12), с выделением: входных потоков, управляющих воздействий, ресурсов, выходящих потоков. Контекстная диаграмма обеспечивает наиболее общее описание СМК организации. За этой диаграммой следует серия дочерних диаграмм, дающих более детальное описание процессов СМК КО. Наиболее важные свойства процесса обычно выявляются на верхнем уровне иерархии, а по мере декомпозиции процессов верхнего уровня и их разбиения на процессы нижнего уровня эти свойства уточняются. Каждый процесс, в свою очередь, декомпозируется на процессы нижнего уровня и так происходит до тех пор, пока не будут получены процессы самого нижнего уровня. Критерием окончания декомпозиции процессов должна быть возможность учета затрат на качество в рамках данного процесса. Процессы последнего уровня описываются в виде документированных процедур с построением карты процесса (матрица распределения ответственности, спецификация процесса, схема процесса).



Рис. 2 Алгоритм процедуры определения и идентификации процессов

Декомпозицию проводят до тех пор, пока не будут определены процессы самого нижнего уровня.

Идентификация процессов

После того как будут выделены процессы СМК предприятия, необходимо провести их идентификацию. Порядок идентификации представлен на рис. 3.

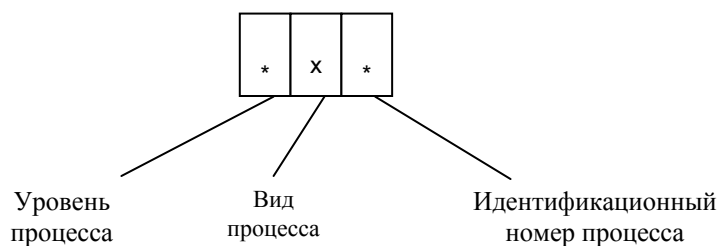


Рис. 3 Порядок идентификации процессов

После того, как был проведен анализ и был определен и идентифицирован перечень процессов предприятия, полученные результаты необходимо отобразить в виде иерархической модели СМК КО.

Таким образом была разработана процедура определения и идентификации процессов СМК КО с учетом особенностей этого предприятия, позволяющая провести выделение и идентификацию процессов, отображая выявленные процессы СМК в виде иерархической модели процессов. Выполнение данной процедуры необходимо для того, чтобы продолжить работу по создаваемой методике и перейти на разработку следующей процедуры – процедуры описания процессов.

Описание процессов

В работе [11] описывается, что любой процесс можно изобразить графически в виде схемы, на которой определены входные и выходные потоки, управляющие воздействия и ресурсы.

На наш взгляд это удобная схема представления процесса, но она в полной мере не отражает механизм описания процесса, так как в ней не определен порядок выделения входных и выходных потоков, управляющих воздействий и необходимых ресурсов для поддержания процесса в рабочем состоянии.



Рис. 4 Алгоритм процедуры описания процессов

Была разработана процедура описания процессов, в основу которой положен комплексный способ описания процесса, представляющий собой совокупность схематического представления процесса [11] и экспертного метода по каждому процессу [33]. Алгоритм описания процедуры представлен на рис. 4.

Представим схематически предлагаемый способ описания процессов СМК (рис. 5).

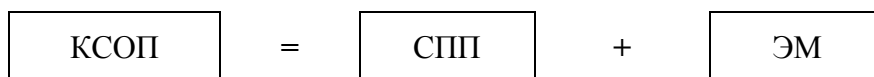


Рис. 5 Комплексный способ описания процессов СМК:

КСОП – комплексный способ описания процессов СМК;

СПП – схематическое представление процесса; ЭМ – экспертный метод

Для реализации данной процедуры на предприятии должны быть созданы по каждому процессу нижнего уровня (процессы второго или третьего уровня) экспертные группы. В каждую группу обязательно входит представитель руководства по качеству, начальник отдела управления качеством, а также

владелец процесса, который отвечает за работу и управление процессом. Чаще всего владельцем процесса выступает руководитель подразделения, функции которого совпадают с целью процесса. Выделенные и идентифицированные процессы СМК предприятия отображаются в виде блоков, преобразующих входы в выходы под действием управляющих воздействий и необходимых ресурсов. Внутри каждого блока помещается название процесса и его идентификационный номер, который размещается в правом нижнем углу.

После того как будут описаны экспертными группами все выделенные процессы СМК эти данные необходимо свести в сводную таблицу по всей организации.

Таким образом, была разработана процедура описания процессов СМК КО с учетом особенностей этого предприятия, позволившая провести детализацию каждого процесса СМК с определением: входных и выходных потоков, управляющих воздействий, ресурсов, сводя полученные результаты в сводную таблицу. Выполнение данной процедуры необходимо для того, чтобы продолжить работу по создаваемой методике и перейти на разработку следующей процедуры – процедуры последовательности и взаимодействия процессов

Разработка процедуры последовательности и взаимодействия процессов

Согласно требованиям п. 4.1 б ГОСТ Р ИСО 9001–2001 организация должна определять последовательность и взаимодействие процессов СМК предприятия.

В работе [11] при построении последовательности и взаимодействия процессов СМК предложено использовать метод структурного анализа и проектирования (SADT), который представляет собой набор взаимосвязанных диаграмм в виде древовидной структуры. В настоящий момент на основе SADT разработана методология функционального моделирования (IDEF0), основу которой составляет графический язык описания (моделирования) систем, и позволяющая исследовать структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, параметры и характеристики производственно-технических и организационно-экономических систем. В 2001 г. Госстандартом РФ утверждены и введены в действие рекомендации по стандартизации, в которых подробно описана методология функционального моделирования.

Общая таблица с выделенными входными, выходными потоками, управляющими воздействиями и ресурсами по каждому процессу

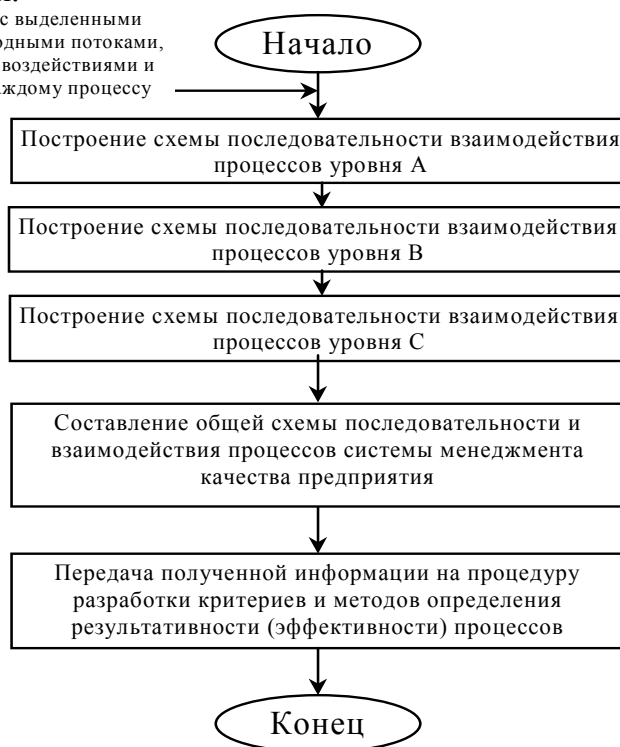


Рис. 6 Алгоритм процедуры последовательности и взаимодействия процессов

Однако эти рекомендации не были разработаны конкретно для описания последовательности и взаимодействия процессов СМК КО, поэтому при их использовании необходимо установить граничные условия их применения.

Была разработана процедура, регламентирующая порядок построения последовательности и взаимодействия процессов предприятия. Алгоритм процедуры представлен на рис. 6. При разработке процедуры были взяты за основу рекомендации [11], но с учетом разработанных граничных условий, к которым относятся следующие условия:

➤ использование основных принципов построения схем взаимодействия (описание процесса в виде блока, определение входных и выходных потоков, управляющих воздействий, ресурсов), а не полное следование требованиям (синтаксис графического языка, семантика языка IDEF0, свойства диаграмм, отношение между блоками диаграммы и другими диаграммами, правила построения диаграмм и т.д.), которые определены в рекомендациях. Данное условие обусловлено практическими соображениями из-за огромных информационных и людских затрат, направленных на полное выполнение требований;

➤ рекомендации требуют, что все действия по описанию процесса были жестко расписаны в том порядке, в котором они заложены в рекомендациях. Поэтому полное следование этим требованиям приведет к полной неповоротливости работы процесса, ведь деление процесса может продолжаться в соответствии с требованиями и до 10, 20, 30 и так далее знаков в идентификационном номере процесса. Поэтому предложено останавливаться на построении схем последовательности и взаимодействия, которые определяют процессы нижнего уровня (второй или третий уровень).

При разработке процедуры последовательности и взаимодействия процессов СМК КО эти условия были учтены и применены на практике. Особенностью разработанной процедуры является комбинированный способ применения методологии функционального моделирования и графическое описание процессов нижнего уровня (второй или третий уровень) в виде блок-схем с учетом граничных условий. Схематическое описание комбинированного метода представлено на рис. 7.



Рис. 7 Комбинированный способ построения последовательности и взаимодействия процессов:

КСПВ – комбинированный способ построения последовательности и взаимодействия процессов; МФМ – методология функционального моделирования;

ГО – графическое описание процесса нижнего уровня (блок-схема процесса)

Несомненно, что все процессы, действующие на предприятии, взаимодействуют друг с другом. Выходы одних процессов становятся входами других процессов. Принимая во внимание результаты работы, полученные в разделе 2.1 и 2.2, строятся схемы последовательности и взаимодействия процессов первого, второго и третьего уровня. Для чего необходимо выполнить следующие действия:

1) Построить схему последовательности и взаимодействия процессов первого уровня. По результатам декомпозиции контекстной диаграммы и выявления процессов первого уровня, строится дочерняя диаграмма последовательности и взаимодействия процессов второго уровня.

2) Построение схемы последовательности и взаимодействия процессов второго уровня. После декомпозиции процессов второго уровня, переходят к построению дочерних диаграмм последовательности и взаимодействия процессов по каждому процессу первого уровня.

3) Построение схемы последовательности и взаимодействия процессов третьего уровня. После декомпозиции процессов третьего уровня переходят к построению дочерних диаграмм последовательности и взаимодействия по процессам второго уровня.

Таким образом, была разработана процедура последовательности и взаимодействия процессов СМК КО с учетом предложенных граничных условий и комбинированного способа описания, позволившая построить схемы последовательности и взаимодействия процессов с разбиением по уровням иерархии процессов (первого, второго и третьего уровня). Выполнение данной процедуры необходимо для того, чтобы продолжить работу по создаваемой методике и перейти на разработку следующей процедуры.

2.3 МЕТОД ВЫЧИСЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Согласно требованиям п. 4.1 в ГОСТ Р ИСО 9001–2001 организация должна определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении процессами системы менеджмента качества.

В работе [25] предлагается оценивать результативность процесса, как отношение фактического уровня качества продукта процесса к нормативному. Данный способ определения результативности является одним из распространенным способов вычисления результативности, однако, он не дает четкого определения порядка выделения критериев и методов обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении процессами СМК КО.

Была разработана процедура, которая позволяет определить критерии процессов, а также предложен метод вычисления результативности СМК, с учетом особенностей КО. Алгоритм процедуры представлен на рис. 8.

Существуют различные методы оценки результативности процессов системы менеджмента качества предприятия, которые позволяют анализировать процессы. К наиболее распространенным следует отнести следующие методы:

- проведение внутренних и внешних аудитов (проверок);
- анализ запланированных и выполненных мероприятий.

Владельцу процесса необходимо выбрать метод или несколько методов с помощью которых он будет оценивать свой процесс, а также для своего процесса определить критерии оценки процесс и вид записей по результатам оценки. Кроме того, владелец определяет вид источника (положения, акты, протоколы, распоряжения т.д.), из которого он будет черпать данные для оценки результативности функционирования процесса. Результаты по всей организации необходимо свести в сводную таблицу.



Рис. 8 Алгоритм процедуры определения критериев и методов вычисления результативности процессов

Результативность по каждому процессу владелец процесса может определить в соответствии по способу, который предложен в [25]. Однако, этот способ не предусматривает определение результативности всей системы менеджмента качества, а также разработку корректирующих и/или предупреждающих методов по результатам проведенной оценки. Поэтому неотъемлемой частью процедуры определения критериев и методов измерения результативности процессов должна стать разработка метода вычисления результативности системы менеджмента качества, основанного на критериальном подходе и оценке полученных результатов по шкале значимости с разработкой корректирующих и/или предупреждающих действий. Процедура осуществляется посредством реализации следующих этапов:

а) Регистрация фактических значений критериев, по которым происходит вычисление результативности.

б) Определение суммы фактических значений по каждому критерию в рамках данного процесса.

$$\Phi = \sum_{i=1}^N K_{\phi_i},$$

где N – количество критериев, по которым проводится измерение процесса; K_{ϕ} – фактическое значение критерия; ϕ_i – сумма фактических значений по каждому критерию в рамках данного процесса.

в) Определение суммы плановых значений по каждому критерию в рамках данного процесса

$$\Pi = \sum_{i=1}^N K_{\pi_i},$$

где K_{π} – плановое значение критерия; Π – сумма плановых значений по каждому критерию в рамках данного процесса.

г) Вычисление отношений между фактическим и плановым значением по каждому критерию

$$\frac{K_{\phi_i}}{K_{\pi_i}}.$$

д) Вычисление результативности процесса СМК

$$P_{\pi} = f(\Phi), \text{ при } \Pi = \text{const} \quad P_{\pi} = \frac{\Phi}{\Pi},$$

где P_{π} – результативность процесса.

е) Оценка результативности по шкале значимости процесса (рис. 9) с учетом следующих условий:

- $P_{\pi} = 0$ – процесс не функционирует и требует разработки;
- красная зона ($0 < P_{\pi} < 0,33$) – процесс требует разработки владельцем процесса корректирующих действий;
- желтая зона ($0,33 \leq P_{\pi} < 0,66$) – процесс требует разработки владельцем процесса предупреждающих действий;



Рис. 9 Сигнальная шкала значимости процесса

– зеленая зона ($0,66 \leq P_{\pi} < 1$) – процесс функционирует результативно, но требует разработки владельцем процесса незначительных предупреждающих действий;

– $P_{\pi} = 1$ – процесс функционирует результативно и не требует разработки каких-либо действий.

Особое значение на сигнальной шкале значимости процессов имеют сигнальные (критические) интервалы:

0...0,05 – процесс функционирует нерезультативно и требует вмешательства высшего руководства;

0,27...0,38 – процесс находится в критической зоне перехода от необходимости разработки корректирующих действий к разработке предупреждающих действий;

0,61...0,71 – процесс находится в критической зоне перехода от осуществления предупреждающих действий к результативному функционированию;

0,95...1 – процесс функционирует результативно, и если значения результативности в течение квартала попадают в этот интервал, то процесс требует улучшения.

ж) Разработка корректирующих и/или предупреждающих действий по результатам проведенной оценке, но с учетом вычисленных отношений между фактическим и плановым значением по каждому критерию в соответствии со следующими условиями:

– $0 \leq \frac{K_{\phi_i}}{K_{n_i}} < P_n$, необходимо уделить внимание критерию при разработке корректирующих действий по управлению процессом;

по управлению процессом;

– $P_n \leq \frac{K_{\phi_i}}{K_{n_i}} < 1$, необходимо уделить внимание критерию при разработке предупреждающих действий по управлению процессом;

вий по управлению процессом;

– $\frac{K_{\phi_i}}{K_{n_i}} = 1$, нет необходимости уделять внимание данному критерию.

и) Порядок вычисления результативности СМК предприятия представлена на рис. 10.

1 Вычисление начальной результативности процесса СМК

$$P_{n1} = P_n^H.$$

2 Определение вычисленной результативности по каждому процессу

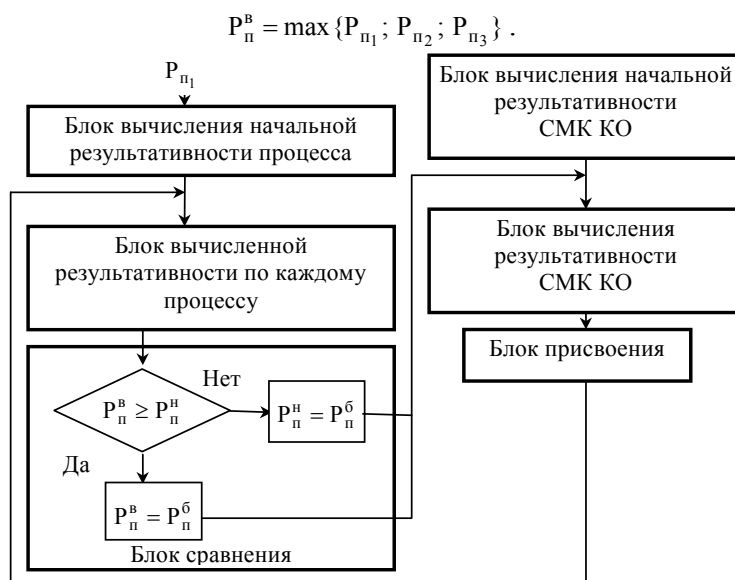


Рис. 10 Порядок вычисления результативности СМК КО

3 Проведение сравнения вычисленной результативности с начальной результативностью по каждому процессу и присвоения полученного значения к базовой результативности

$$P_n^B \geq P_n^H, \quad P_n^B = P_n^B, \quad P_n^H = P_n^B.$$

4 Вычисление начальной результативности СМК предприятия

$$P_{\text{СМК}}^H = \sum_{i=1}^N \frac{P_{n_i}}{N}.$$

5 Вычисление результативности СМК предприятия

$$P_{\text{СМК}} = \frac{\sum_{i=1}^N P_{\pi_i}}{\sum_{i=1}^N P_{\pi_i}^{\beta}}$$

6 Проведение присвоения базовой результативности к начальной результативности



Рис. 11 Сигнальная шкала значимости СМК

7 Оценка результативности СМК по шкале значимости (рис. 11) с учетом следующих условий:

- $P_{\pi} = 0$ – СМК не функционирует и требует разработки;
- красная зона ($0 < P_{\pi} < 0,33$) – СМК требует разработки представителем руководства по качеству корректирующих действий;
- желтая зона ($0,33 \leq P_{\pi} < 0,66$) – процесс требует разработки владельцем процесса предупреждающих действий;
- зеленая зона ($0,66 \leq P_{\pi} < 1$) – процесс функционирует результативно, но требует разработки представителем руководства по качеству незначительных предупреждающих действий;
- $P_{\pi} = 1$ – процесс функционирует результативно и не требует разработки каких-либо действий.

8 Разработка корректирующих и/или предупреждающих действий по результатам проведенной оценки в соответствии со следующими условиями:

- $0 < P_{\pi} < P_{\text{СМК}}$, необходимо уделить внимание процессу при разработке корректирующих действий;
- $P_{\text{СМК}} \leq P_{\pi} < 1$ необходимо уделить внимание процессу при разработке предупреждающих действий;
- $P_{\pi} = 1$ нет необходимости уделять внимание данному процессу.

Таким образом, предложена процедура определения критериев и метода измерения результативности, позволяющая для каждого выделенного и идентифицированного процесса нижнего уровня (второго и третьего уровня) определить критерии и методики обеспечения результативности процессов СМК, а также выделить необходимый вид записей и источники информации, используемые для определения результативности функционирования процесса. Кроме того, предложен метод вычисления результативности системы менеджмента качества предприятия, основанный на критериальном подходе и оценке полученных результатов по квалиметрической шкале значимости с разработкой соответствующих корректирующих и/или предупреждающих действий.

Краткие выводы

Во второй главе рассмотрена методика разработки системы менеджмента качества с учетом выявленных особенностей управления качеством банковских услуг и представляющая собой совокупность последовательно выполняемых процедур:

- процедура определения и идентификации процессов СМК КО с учетом особенностей этой КО, позволяющая провести выделение и идентификацию процессов, сводя полученные процессы СМК в иерархическую модель процессов;
- процедура описания процессов СМК КО с учетом особенностей этой КО, позволившая провести детализацию каждого процесса СМК с определением: входных и выходных потоков, управляющих воздействий, ресурсов;
- процедура последовательности и взаимодействия процессов;

➤ процедура определения критериев и метода измерения результативности процессов, позволяющая для каждого выделенного и идентифицированного процесса нижнего уровня (процессы второго и третьего уровня) определить критерии результативности процессов СМК, а также выделить необходимый вид записей и источники информации, используемые для определения результативности функционирования процесса. Кроме того, предложен метод вычисления результативности системы менеджмента качества, основанный на критериальном подходе и оценке полученных результатов по квалитетической шкале значимости с разработкой соответствующих корректирующих и/или предупреждающих действий.

Г л а в а 3

РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 ПРОЦЕДУРА ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ИДЕНТИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ

В соответствии с предложенной обязательной для выполнения последовательностью процедур методики реализации процессного подхода в рамках СМК КО, рассмотренной в главе 2 настоящей работы, по каждой процедуре проводились экспериментальные исследования. Практическое определение результативности СМК КО является направлением дальнейшего исследования и в настоящей работе не приводится.

Рассмотрим результаты исследования по каждой процедуре.

Действующее российское законодательство дает следующее определение кредитной организации. Кредитная организация – юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные Федеральным законом № 17-ФЗ. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество. В соответствии с последовательностью выполнения процедуры на начальном этапе была составлена контекстная диаграмма кредитной организации, которая представлена на рис. 12.

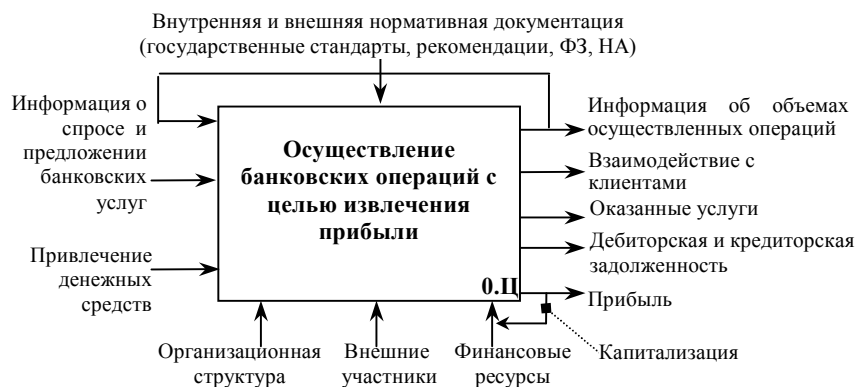


Рис. 12 Контекстная диаграмма КО

После построения контекстной диаграммы проводят ее декомпозицию на процессы первого уровня. Декомпозиция осуществлена на основе разработанной укрупненной модели взаимодействия процессов в кредитной организации (п. 2.2). Результат декомпозиции представлен в табл. 3.

3 Процессы первого уровня

| Идентификационный номер контекстной диаграммы | Название процесса первого уровня | Идентификационный номер процесса первого уровня |
|---|----------------------------------|---|
| 0.Ц | Управляющие процессы | 1.У |
| | Ресурсные процессы | 1.Р |
| | Бизнес-процессы | 1.Б |
| | Корректирующие процессы | 1.К |

После определения процессов первого уровня приступают к их декомпозиции с целью выделения процессов второго уровня. Декомпозиция управляющих, ресурсных и корректирующих процессов осуществлялась на основании стандартов ИСО серии 9000, а декомпозиция бизнес-процессов на основании Федерального закона № 17 ФЗ "О банках и банковской деятельности" [1].

Результат проведенной работы представлен в табл. 4.

4 Процессы второго уровня

| Идентификационный номер процесса первого уровня | Наименование процесса второго уровня | Идентификационный номер процесса второго уровня |
|---|--|---|
| 1.У | Управление документацией | 2.У.1 |
| | Управление записями | 2.У.2 |
| | Анализ со стороны руководства | 2.У.3 |
| | Управление несоответствующими услугами | 2.У.4 |

| | | |
|--|------------------------|-------|
| | Управление улучшениями | 2.У.5 |
| | Внутренний аудит | 2.У.6 |

Продолжение табл. 4

| Идентификационный номер процесса первого уровня | Наименование процесса второго уровня | Идентификационный номер процесса второго уровня |
|---|--|---|
| 1.Р | Управление персоналом | 2.Р.1 |
| | Управление финансами | 2.Р.2 |
| | Управление инфраструктурой | 2.Р.3 |
| 1.Б | Размещение денежных средств | 2.Б.1 |
| | Открытие и ведение банковских счетов | 2.Б.2 |
| | Осуществление расчетов по банковским счетам | 2.Б.3 |
| | Инкассация и кассовое обслуживание | 2.Б.4 |
| | Купля-продажа иностранной валюты | 2.Б.5 |
| | Операции с драгоценными металлами | 2.Б.6 |
| | Выдача банковских гарантий | 2.Б.7 |
| | Осуществление поручительств | 2.Б.8 |
| | Предоставление в аренду помещений и сейфов | 2.Б.9 |
| | Лизинговые операции | 2.Б.10 |
| | Оказание консультационных и информационных услуг | 2.Б.11 |
| 1.К | Мониторинг и измерения бизнес процессов | 2.К.1 |
| | Мониторинг и измерения оказанных услуг | 2.К.2 |

После определения процессов второго уровня приступают к их декомпозиции с целью выделения процессов третьего уровня. Результат проведенной работы представлен в табл. 5.

5 Процессы третьего уровня

| Идентификационный номер процесса второго уровня | Наименование процесса третьего уровня | Идентификационный номер процесса третьего уровня |
|---|---|--|
| 2.У.5 | Предупреждающие действия | 3.У.5.1 |
| | Корректирующие действия | 3.У.5.2 |
| 2.Р.2 | Капитал и резервы | 3.Р.2.1 |
| | Депозитные операции | 3.Р.2.2 |
| | Получение межбанковских кредитов | 3.Р.2.3 |
| 2.Б.1 | Предоставление кредитов юридическим лицам | 3.Б.1.1 |
| | Предоставление кредитов физическим лицам | 3.Б.1.2 |
| | Предоставление кредитов банкам | 3.Б.1.3 |
| | Инвестиции | 3.Б.1.4 |
| 2.Б.2 | Счета юридических лиц | 3.Б.2.1 |
| | Счета физических лиц | 3.Б.2.2 |

Декомпозицию необходимо проводить до тех пор, пока не будут определены процессы нижнего уровня, а если не проводилась декомпозиция какого-либо процесса, то он и является процессом нижнего уровня.

Целью настоящей работы не являлось создание системы менеджмента качества конкретной кредитной организации, поэтому декомпозиция была проведена не далее третьего уровня, а процессов второго и третьего уровня для конкретной кредитной организации может быть как больше, так и меньше.

Необходимо пояснить порядок идентификации процессов, который представлен на рис. 3. Для этого рассмотрим для примера идентификационный номер процесса "Получение межбанковских кредитов" (3.Р.2.3): 3 – процесс относится к третьему уровню иерархии процессов; Р – вид процесса – "ресурсный процесс"; 2 – является вторым процессом "ресурсных процессов" – финансовые ресурсы; 3 – третий процесс третьего уровня в данной системе обозначений.

После того, как был проведен анализ и был определен и идентифицирован перечень процессов кредитной организации, составляется иерархическая схема процессной модели СМК КО, схема представлена на рис. 13.

Результатом исследования по данной процедуре методики стало определение и идентификация процессов первого, второго и третьего уровня иерархии процессов СМК КО.

3.2 ПРОЦЕДУРА ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

В соответствии с последовательностью действий выполнения процедуры и проведенного исследования была составлена таблица описания процессов СМК КО (табл. 6).

Как уже отмечалось выше, целью настоящей работы не является создание СМК и соответственно выявление и описание процессов для конкретной кредитной организации. Исследование проводилось в общем виде. Поэтому таблица описания процессов охватывает лишь их часть и является наглядным примером.

В результате проведенного исследования по выполнению данной процедуры для ряда выделенных и идентифицированных процессов СМК КО были определены входные и выходные потоки, управляющие воздействия и ресурсы, которые были сведены в сводную таблицу описания процессов.

3.3 ПРОЦЕДУРА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ И

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОЦЕССОВ

Результатом исследования выполнения процедуры стало построение схемы последовательности и взаимодействия процессов первого, второго и третьего уровня.

Схема последовательности и взаимодействия процессов 1.У; 1.К; 1.Р; 1.Б первого уровня представлена на рис. 14.

После построения схемы последовательности и взаимодействия процессов первого уровня приступаем к построению дочерних диаграмм взаимодействия процессов второго уровня. Для примера покажем дочернюю диаграмму процесса 1.Р – "Ресурсные процессы".

После построения схемы последовательности и взаимодействия процессов второго уровня приступаем к построению дочерних диаграмм взаимодействия процессов третьего уровня. Для примера покажем дочернюю диаграмму процесса 2.У.5 – "Управление улучшениями".

В рамках данной работы показан лишь пример построения диаграмм взаимодействия процессов различных уровней. Для остальных процессов диаграммы строятся аналогично.

Предложенная методология позволяет очень четко определить все процессы, которые функционируют в кредитной организации и служат для достижения цели функционирования КО, конкретный результат, который должен быть получен на выходе процесса, необходимые ресурсы, а главное дает визуальное представление о взаимодействии процессов.

После определения идентификации процессов, выявления их последовательности и взаимодействия, необходимо определить их результативность.

Согласно методологии, изложенной в п. 2.3 настоящей работы, владельцу процесса необходимо выбрать метод или несколько методов, с помощью которых он будет оценивать свой процесс, а также для своего процесса определить критерии оценки процесса и вид записей по результатам оценки. Кроме того владелец определяет вид источника (положения, акты, протоколы, распоряжения т.д.), из которого он будет черпать данные для оценки результативности функционирования процесса.

Учитывая особенности банковских услуг, которые осуществляет кредитная организация, изложенные в п. 2.1, становится очевидным, что оценить банковский процесс не так просто, поэтому на анализе качества банковских услуг остановимся подробнее.

3.4 АНАЛИЗ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Эволюция стандартного набора банковских услуг такова, что постепенно под влиянием многих факторов (не только конкуренции, но и освоения новой технологии, изобретения нового банковского продукта и др.) на рынке происходит как рост их объема, так и расширение их состава.

Современному банку важно, чтобы спектр услуг был максимально востребован конечным потребителем, а клиентская база была постоянной.

Американский экономист Питер Друкер, обратил внимание на следующий факт: "Никто не покупает вещь. Покупатель приобретает удовлетворение и пользу". Клиенту практически безразлично, какой банк

удовлетворит его потребность в той или иной услуге, важно как он это сделает.

Клиент, оценивая предоставляемую услугу, сравнивает ее фактическое качество с тем, которое им ожидалось. Как правило потенциальный потребитель услуги осознанно обращается именно к данному производителю услуг. В его сознании под действием собственного опыта или опыта других лиц, рекламы и оценок в различных источниках информации создается определенный имидж ожидаемой банковской услуги. На рис. 17 приведен процесс оценки качества услуги.

Именно от того, в какой степени фактическое качество услуги будет соответствовать данному имиджу и будет зависеть, как "оценит ее качество клиент", останется он постоянным клиентом данного банка или в дальнейшем обратится к его конкурентам.

Современная экономическая ситуация диктует не только необходимость развития и внедрения в практику банковского дела современных форм услуг, но и создание эффективно функционирующей системы контроля их качества.

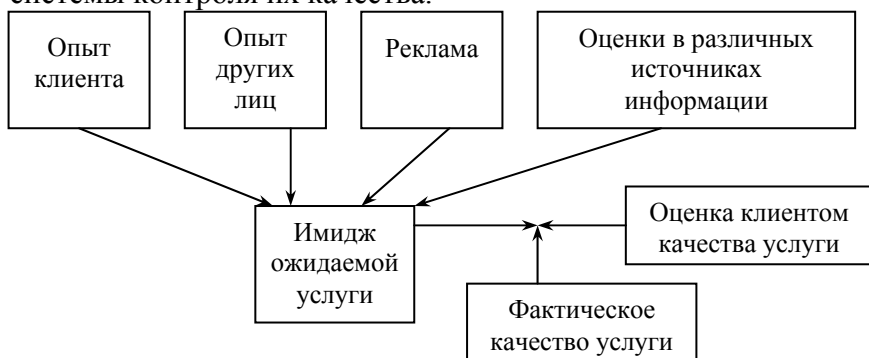


Рис. 17 Реальный процесс оценки качества банковской услуги

Банковские услуги обладают рядом особенностей: 1) качество услуг трудно оценить численно; 2) потребитель услуг (клиент) сам является участником технологии ее выполнения; 3) мала достоверность предварительной аттестации качества услуги; 4) услуги не складываются, оперативно реализуются, сразу получаются клиентом; 5) услуги не могут иметь чисто материальный вид; 6) применительно к конкретному клиенту нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь ее правильнее оказать; 7) качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

С целью продвижения, а также развития текущих и новых банковских услуг, возникает необходимость анализа их качества.

Анализ качества банковских услуг, учитывая их особенности, представляется целесообразным проводить путем анкетирования текущих и потенциальных клиентов банка.

Критерии, по которым характеризуется качество услуг, должны затрагивать не только качество проведения банковской операции, но и совокупность сопровождающих действий.

Предлагается следующий перечень критериев:

- надежность (гарантированность);
- полнота (предоставление услуги в полном объеме);
- материально-техническая обеспеченность;
- быстрота решений (своевременность);
- оперативность обслуживания;
- учет специфики и анализ потребностей клиента;
- гибкость в оказании услуг;
- удобный режим работы;
- вежливость персонала;
- удобные и понятные процедуры оформления документации;
- коммуникабельность (возможность простых и оперативных, информационных и материальных обменов).

На основании проведенных исследований мнений клиентов, сотрудников банка, а также на основании анализа тенденций развития рынка определяется и реализуется комплекс мер по приведению услуг

в соответствии с требованиями и пожеланиями, предъявленными клиентами к банковским услугам и порядку их предоставления. Предварительно определяются совокупные затраты и примерные сроки реализации этих изменений, их экономическая эффективность. По мере реализации предложений клиентов до их сведения доводится информация об этом. Таким образом работа банка согласуется с требованиями клиентов.

Система анализа качества банковских услуг, интегрированная в систему менеджмента качества, позволит вывести банк на новый уровень развития.

Краткие выводы

В соответствии с предложенной, обязательной для выполнения последовательностью процедур методики реализации процессного подхода в рамках СМК КО, рассмотренной во второй главе настоящей работы, был представлен пример выполнения работ.

После проведения анализа, определения и идентификации процессов кредитной организации, была составлена иерархическая схема процессной модели СМК КО.

Для ряда выделенных и идентифицированных процессов СМК КО были определены входные и выходные потоки, управляющие воздействия и ресурсы, которые были сведены в сводную таблицу описания процессов.

В рамках данной работы был показан пример построения диаграмм взаимодействия процессов различных уровней.

Предложенная методология позволяет очень четко определить все процессы, которые функционируют в кредитной организации и служат для достижения цели функционирования КО, конкретный результат, который должен быть получен на выходе процесса, необходимые ресурсы, а главное – дает визуальное представление о взаимодействии процессов.

Практическое определение результативности СМК КО является направлением дальнейшего исследования и в настоящей работе не приводится.

Кроме того был рассмотрен вопрос анализа качества банковских услуг, без которого затруднено определение результативности функционирования процессов кредитной организации. Предложен перечень критериев, характеризующих качество банковских услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование системы менеджмента качества в кредитных организациях – это объективная необходимость совершенствования Российской банковской системы.

История управления качеством уходит в глубину веков, разработано немало методов разработки систем менеджмента качества.

В данной работе был проведен анализ мнений различных авторов как по вопросу управления качеством, так и по особенностям банковских услуг.

Предпосылки внедрения СМК в кредитных организациях делятся на внутренние и внешние.

Внешние предпосылки внедрения СМК:

- снижение доходности банковских операций и переход конкурентной борьбы в сферу сервиса;
- мировые тенденции клиентоцентричности, постоянно растущие требования потребителей;
- повышенные требования со стороны ЦБ к системе управления банком;
- интеграция в мировое сообщество и связанные с этим требования международных органов.
- К внутренним факторам внедрения СМК можно отнести:
- приспособление к внешним требованиям регулирующих и надзорных органов, а так же к требованиям клиентов;
- стремление перейти от заботы о качестве конкретных услуг к созданию всеобъемлющей системы, которая бы обеспечивала качество услуг и процессов;
- желание укрепить взаимосвязь с клиентами, требующую системного подхода;
- потребность в интеграции проектной деятельности по созданию новых продуктов и услуг, которая бы предусматривала контроль над обратной связью с потребителями;
- необходимость системы, обеспечивающей управление изменениями в банке;

➤ желание сформировать клиентоориентированную корпоративную культуру.

Назрела необходимость теоретического осмысления процессов, протекающих в банке, что невозможно без определения и классификации товара, который производит банк – услуг банка.

В целях настоящей работы было дано следующее определение: банковская услуга – процесс непосредственного взаимодействия банка и клиента, а также внутренняя деятельность банка по удовлетворению потребностей клиента. Также была предложена классификация банковских услуг, приведены внутренние и внешние предпосылки внедрения СМК.

Целью настоящей работы является теоретическое обоснование возможности формирования системы менеджмента качества кредитной организации на примере коммерческого банка в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1 Разработать принципы, положенные в основу методики.
- 2 Определить последовательность действий методики разработки системы менеджмента качества предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2001.
- 3 Провести внедрение разработанной методики в коммерческом банке.
- 4 Выявить процесс системы менеджмента качества в наибольшей степени влияющий на качество оказываемых услуг и разработать порядок управления качеством этого процесса на основе применения статистических инструментов.

Во второй главе рассмотрена методика разработки системы менеджмента качества с учетом выявленных особенностей управления качеством банковских услуг и представляющая собой совокупность последовательно выполняемых процедур:

➤ процедура определения и идентификации процессов СМК КО с учетом особенностей этой КО, позволяющая провести выделение и идентификацию процессов, сводя полученные процессы СМК в иерархическую модель процессов;

➤ процедура описания процессов СМК КО с учетом особенностей этой КО, позволившая провести детализацию каждого процесса СМК с определением: входных и выходных потоков, управляющих воздействий, ресурсов;

➤ процедура последовательности и взаимодействия процессов;

➤ процедура определения критериев и метода измерения результативности процессов, позволяющая для каждого выделенного и идентифицированного процесса нижнего уровня (процессы второго и третьего уровня) определить критерии результативности процессов СМК, а также выделить необходимый вид записей и источники информации, используемые для определения результативности функционирования процесса. Кроме того, предложен метод вычисления результативности системы менеджмента качества, основанный на критериальном подходе и оценке полученных результатов по квалитетической шкале значимости с разработкой соответствующих корректирующих и/или предупреждающих действий.

В соответствии с предложенной обязательной для выполнения последовательностью процедур методики реализации процессного подхода в рамках СМК КО, рассмотренной во второй главе настоящей работы, был представлен пример выполнения работ.

После проведения анализа, определения и идентификации процессов кредитной организации была составлена иерархическая схема процессной модели СМК КО.

Для ряда выделенных и идентифицированных процессов СМК КО были определены входные и выходные потоки, управляющие воздействия и ресурсы, которые были сведены в сводную таблицу описания процессов.

В рамках данной работы был показан пример построения диаграмм взаимодействия процессов различных уровней.

Предложенная методология позволяет очень четко определить все процессы, которые функционируют в кредитной организации и служат для достижения цели функционирования КО, конкретный результат, который должен быть получен на выходе процесса, необходимые ресурсы, а главное – дает визуальное представление о взаимодействии процессов.

Кроме того, был рассмотрен вопрос анализа качества банковских услуг, без которого затруднено определение результативности функционирования процессов кредитной организации. Предложен перечень критериев, характеризующих качество банковских услуг.

Практическое определение результативности СМК КО является направлением дальнейшего исследования и в настоящей работе не приводится.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 О банках и банковской деятельности: Федеральный закон РФ от 3.02.1996 № 17-ФЗ (с изм. и доп. от 31.07.1998, 19.06.1999, 08.07.1999, 07.08.2001, 21.03.2002).
- 2 ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
- 3 ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.
- 4 Р 50.1.028–2001. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. М.: ИПК Изд-во стандартов, 2001. 50 с.
- 5 BS6143: 1992. Руководство по экономике качества. Ч. 2: Модель затрат процесса. М.: НТК "Трек", 2001. 26 с.
- 6 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; Пер. с англ. С.В. Ариничева. М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. 272 с.
- 7 Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. М.: Изд-во "Финансы и статистика", 2000.
- 8 Бойцов Б.В. Антология русского качества / Б.В. Бойцов, Ю.В. Крянев, М.А. Кузнецов; Под ред. Б.В. Бойцова, Ю.В. Крянева. 3-е изд. доп. М.: РИА "Стандарты и качество", 2000. 432 с.
- 9 Владимирцев А.В. Внедрение процессной модели на предприятиях / А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский, Ю.Ф. Шеханов // Методы менеджмента качества. 2002. № 8. С. 15–21.
- 10 Гайдунько Д.В. Специфика банковского маркетинга в современных российских условиях // Банковские услуги. 2001. № 12. С. 13–17.
- 11 Горленко О.А., Мирошников В.В. Создание систем менеджмента качества в организации. М.: "Машиностроение-1", 2002. 126 с.
- 12 Григорович В.Г. Информационные методы в управлении качеством / В.Г. Григорович. М.: РИА "Стандарты и качество", 2001. 200 с.
- 13 Деминг Э. Выход из кризиса: Учебник / Э. Деминг. Тверь: Альба, 1994. 497 с.
- 14 Дьяконов Б.П. Зачем банку внедрять ISO 9001? www.bank24.ru.
- 15 Едророва Е.Н., Крючков О.А. Анализ подходов к классификации банковских услуг // Банковское дело. № 26 (164). 2004. С. 2–6.

- 16 Жуков Е. Банки и банковские инновации. М.: Банки и биржи, 1998.
- 17 Иванов А. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт. М.: Финансы и статистика, 2002.
- 18 Киселева И.А. Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений. М.: Едиториал УРСС, 2002. 400 с.
- 19 Козлов А.А., Хмелев А.О. Качество кредитной организации // Деньги и кредит. 2002. № 11. С. 9–17.
- 20 Копнов В.А. Зачем нужна система качества российским предприятиям // Технологии качества жизни. 2000. С. 1–14.
- 21 Кружки качества на японских предприятиях. М.: Изд-во стандартов, 1990. 69 с.
- 22 Курицын А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров: Учебник / А.Н. Курицын. М.: Изд-во стандартов, 1994. 200 с.
- 23 Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях: Государственный университет управления; Нац. фонд подготовки кадров / В.А. Лапидус. М.: ОАО "Типография "Новости", 2000. 432 с.
- 24 Лапшин С.Г. В Банке24.ру найден эффективный способ поддержания качества // Эксперт-Урал. № 12. 2003. С. 10–13.
- 25 Латышев М.В. Оценка качества бизнес-процессов / М.В. Латышев // Метрология, стандартизация, сертификация и управление качеством продукции: Программа, материалы школы-семинара молодых ученых. Тамбов, 22 – 27 сент. 2003 г. / ТГТУ. Тамбов, 2003. С. 186–191.
- 26 Литвиненко В.С. Рекомендации по обновлению систем качества / В.С. Литвиненко, Н.П. Плетнева // Методы менеджмента качества. 2003. № 12. С. 40–44.
- 27 Мищенко С.В. Методика разработки системы менеджмента качества предприятия / С.В. Мищенко, С.В. Пономарев, В.А. Самородов, А.В. Трофимов // Вестник Тамбовского государственного технического университета. 2004. Т. 10, № 1. С. 8–21.
- 28 Новаторов Э. Методика оценки качества банковских услуг // Практический маркетинг. № 10. 2001. С. 8–16.
- 29 Никитин В.А., Филончева В.В. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. 2-е изд. СПб.: Питер, 2004. 127 с.: ил. (Серия "Теория и практика менеджмента").
- 30 Окрепилов В.В. Всеобщее управление качеством. Кн. 1: Учебник. СПб.: Изд-во СПб университета экономики и финансов, 1996. 454 с.
- 31 Полоцкий Ю.И. Идентификация и описание сети процессов / Ю.И. Полоцкий, А.В. Виноградов // Методы менеджмента качества. 2002. № 11. С. 7–8.
- 32 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- 33 Самородов В.А. Механизм реализации процедуры последовательности и взаимодействия процессов системы менеджмента качества / В.А. Самородов // Математические и инструментальные методы экономического анализа: управление качеством: Сб. науч. тр. / Под ред. Б.И. Герасимова; ТГТУ. Тамбов, 2004. Вып. 11. С. 232–233.
- 34 Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; Пер. с англ. А.И. Зака; Под ред. и с пред. Е.А. Кочергина. М.: Контроллинг, 1991. Вып. 1. 104 с.
- 35 Цивнюк Р.А., Пчелшцева А.С. Основные принципы формирования системы менеджмента качества банковских услуг // Современные аспекты экономики. № 21 (49). С. 110–123.
- 36 Черниловский З.М. Хрестоматия по истории государства и права зарубежных стран: Учебник / З.М. Черниловский. М.: Юрид. лит., 1984. 472 с.
- 37 Яцевич А.В. Возможности Интернет для рынка банковских услуг. Глава 1 (www.yas.narod.ru).

ГЛОССАРИЙ

АЛГОРИТМ (от лат. формы имени среднеазиатского математика аль-Хорезми) – правило действий, последовательность проведения вычислительных операций, способ нахождения искомого результата. В экономических задачах, решаемых с использованием математических методов и моделей, алгоритм означает способ отыскания искомой величины [15].

АНАЛИЗ – 1) расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы; 2) синоним научных исследований вообще; 3) в формальной логике – уточнение логической формы (структуры) рассуждения. Анализ неразрывно связан с синтезом (соединением элементов объекта) [20].

АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК – анализ всех видов затрат и выявление возможностей их экономии при производстве и сбыте продукции и услуг [8].

АНАЛИЗ КОНТРАКТА – систематическая деятельность, предпринимаемая поставщиком до подписания контракта, чтобы убедиться, что требования к качеству точно определены, избавлены от двусмысленности, документально оформлены и могут быть выполнены поставщиком. 1. Анализ контракта является обязанностью поставщика, но может быть выполнен совместно с потребителем. 2. Анализ контракта может быть повторен на различных стадиях, если это необходимо [13].

АНАЛИЗ ПРОЕКТА – документированная, всесторонняя и систематическая проверка проекта с целью оценки его возможности выполнять требования к качеству, выявлять проблемы и определять способы их решения. Анализ проекта может проводиться на любом этапе процесса проектирования, но в любом случае он должен быть осуществлен по завершению процесса [7].

АНАЛИЗ ПРОЕКТА – документированная, всесторонняя и систематическая проверка проекта с целью оценки его возможности выполнять требования к качеству, выявлять проблемы и определять способы их решения. Анализ проекта может проводиться на любом этапе процесса проектирования, но в любом случае он должен быть осуществлен по завершению процесса [13].

АНАЛИЗ РАЗМЕРОВ СПРОСА – анализ, направленный на выявление разрыва между спросом и предложением для вынесения решения о наиболее прибыльных направлениях производства продукции и оказания услуг [8].

АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА – официальная оценка высшим руководством состояния систем качества и ее соответствия политике в области качества и целям. 1. Анализ со стороны руководства может включать анализ политики в области качества. 2. Результаты проверки качества являются одними из возможных входных данных для анализа со стороны руководства. 3. Термин "высшее руководство" относится к руководству организации, система качества которой анализируется [13].

АСПЕКТ – вид, точка зрения, с которой рассматривается какое-либо явление, понятие, перспектива [20].

АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ – оценка политических, деловых и личных качеств работников. Цель аттестации кадров – определение наличия у руководителей и специалистов знаний, квалификации и других качеств, требуемых для данной должности [1].

АТТЕСТАЦИЯ ПРОДУКЦИИ – комплекс организационно-технических и экономических мероприятий, предусматривающих систематическое проведение объективной оценки технико-экономических показателей качества продукции. Аттестация руководителей и специалистов должна проводиться, как правило, не реже одного раза в пять лет. Для проведения аттестации кадров создается аттестационная комиссия [1].

АУДИТ (ПРОВЕРКА) КАЧЕСТВА – систематическое и независимое испытание и оценивание соответствия деятельности по обеспечению качества и ее результатов плановым мероприятиям, эффективности их внедрения и достижения ими целей [16].

АУДИТ (ПРОВЕРКА) СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА – документированная деятельность, осуществляемая для получения путем проверки и оценивания объективных свидетельств того, что применяемые элементы системы качества ей соответствуют, что она развивается, документируется и эффективно используется в соответствии с конкретными требованиями [16].

БАНК (от итал. banco – скамья) – финансовая организация, учреждение, производящее разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающее финансовые услуги правительству, предприятиям, гражданам и друг другу [15].

БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА – совокупность разных видов взаимосвязанных банков и других кредитных учреждений, действующих в рамках единого финансово-кредитного механизма. В двухуровневой банковской системе на первом уровне находится центральный банк (в США – Федеральная резервная система), а на втором уровне – сеть коммерческих банков и других расчетно-кредитных учреждений [15].

БАНКОВСКИЕ ОПЕРАЦИИ – проводимые банками операции по привлечению и размещению денежных средств, ценных бумаг, осуществлению расчетов. Различают:

- а) **активные** операции, посредством которых банки размещают имеющиеся у них финансовые ресурсы, т.е. предоставление кредита, покупка ценных бумаг;
- б) **пассивные** операции, посредством которых банки формируют финансовые ресурсы, т.е. привлечение вкладов, продажа ценных бумаг для последующего использования в качестве активных средств;
- в) **комиссионные** (посреднические) операции – оказание услуг, выполнение поручений, посреднические операции [15].

БАНКОВСКИЕ РЕСУРСЫ – разновидность, составная часть финансовых ресурсов, включающая собственные и привлеченные средства банков. **Собственные средства** – акционерный и резервный капитал, а также нераспределенная прибыль. **Привлеченные средства** – вклады, средства от продажи облигаций и других ценных бумаг [15].

БЕЗОПАСНОСТЬ – отсутствие недопустимого риска, связанного с возможностью нанесения ущерба. В области стандартизации безопасность продукции, процессов и услуг обычно рассматривается с целью достижения оптимального баланса ряда факторов, включая такие нетехнические факторы, как поведение человека, позволяющего свести устранимый риск, связанный с возможностью нанесения ущерба здоровью людей и сохранности имущества, до приемлемого уровня [13].

БИЗНЕС – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность; вид деятельности, направление деятельности фирмы. Деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле; банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле; при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала – физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как *юридические лица*. *Субъект в бизнесе именуется бизнесменом или коммерсантом* [21].

ВЕРИФИКАЦИЯ – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что выходные данные процесса проектирования и разработки соответствуют входным данным этого процесса [18].

ВИДЕНИЕ – картина того, о чем можно мечтать. Состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора. Видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, и мечтаний, опасностей и возможностей [21].

ВМЕШАТЕЛЬСТВО – способ воздействия субъекта (более высокого уровня) управления на объект, способ регулирования производственных или управленческих процессов при существенных отклонениях от нормативов управления [24].

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОТРАСЛИ, ПРЕДПРИЯТИЯ – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне, не принадлежащие данной отрасли, предприятию [21].

ВСЕОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО КАЧЕСТВОМ – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества. Основная философия TQM – улучшению нет предела [6].

ВСЕОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ – концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней и при рациональном использовании технических возможностей [13].

ВЫБОРКА – некоторая группа изделий или наблюдений, взятых из большей совокупности изделий и наблюдений, которая дает информацию, служащую основанием для принятия решений относительно этой большей совокупности [16].

ДЕКОМПОЗИЦИЯ – в простейших случаях декомпозиция математического объекта – это такое семейство его подобъектов, по которому исходный объект восстанавливается единственным образом, декомпозиция математического объекта – это семейство его фактор-объектов, обладающих аналогичным свойством [14].

ДЕФЕКТ – это каждое отдельное несоответствие продукции требованиям, установленным нормативной документацией [22].

ДОМИНАНТА – главенствующая идея, основной признак или важнейшая составляющая чего-либо. Доминантный – господствующий, преобладающий признак [10].

ДОПУСТИМЫЙ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА (ДУК) – максимальный процент несоответствующей (бракованной) продукции в партии или серии, который при выборочной приемке может рассматриваться в среднем как удовлетворительный [16].

ЗАКОНОМЕРНОСТЬ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА – постоянное улучшение и совершенствование качества является неуклонным и непрерывным процессом развития, устойчивого и эффективного функционирования любой системы, обеспечивающим ее выживание [3].

ЗАТРАТЫ – это ресурсы, "уничтожаемые" (поглощаемые) в процессе производства для получения выпускаемых предприятием продуктов (оказания услуг) и их *реализации*. Учитываются: затраты природных ресурсов (сырья, воды, топлива), затраты материальных ресурсов (в форме овеществленного труда: оборудования, комплектующих, полуфабрикатов), затраты в форме живого труда измеряются в форме натуральных показателей (масса, объем, штуки, трудочасы) и в виде денежных показателей. В экономических моделях затраты являются их входами, а результаты (продукция, эффект) – выходами [8].

ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВОМ – затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями, когда удовлетворительное качество не достигнуто. 1. Затраты, связанные с качеством классифицируются внутри организации согласно ее собственным критериям. 2. Некоторые потери можно с трудом определить количественно, но они могут быть очень существенными (например, потеря престижа) [7].

ИДЕНТИФИКАЦИЯ (от лат. identificare – отождествлять) – установление соответствия реального объекта, товара представленной на него документации, его названию во избежание подмены одного объекта другим [15].

ИЕРАРХИЯ (от греч. hierarchia – священная власть) – способ построения, организации сложных систем, в первую очередь систем управления экономическими объектами, при котором части (элементы) системы распределены по уровням и вся система становится многоуровневой [15].

ИНЖИРИНГ – обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по технико-экономическому обоснованию создания новых предприятий, по обслуживанию строительства и эксплуатации производства и других объектов, по обеспечению процесса производства и др. [19].

ИННОВАЦИИ – нововведения в области техники, технологии и организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности [7].

ИНТЕНСИФИКАЦИЯ – применение все более эффективных средств производства и более совершенных форм организации труда и технологий, основанных на достижениях научно-технического прогресса (НТП) [25].

ИНФОРМАЦИЯ – необходимое отраженное разнообразие. Необходимое – степень описания системы. Отраженное – отражающее содержание, структуру, связи и способ принятия решения [24].

ИСПЫТАНИЕ, ПРОВЕРКА, ТЕСТИРОВАНИЕ – определение способности изделия отвечать соответствующим требованиям при различных физических, химических, механических воздействиях в разных условиях эксплуатации и под влиянием окружающей среды [16].

КАЧЕСТВО – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

1 При заключении контракта или в регламентированной окружающей среде, например в области безопасности ядерных установок потребности четко устанавливаются, тогда как в других условиях предполагаемые потребности должны быть выявлены и определены.

2 Во многих случаях потребности могут меняться со временем; предполагает проведение периодического анализа требований к качеству

3 Обычно потребности переводятся в характеристики на основе установленных критериев. Потребности могут включать, например, такие аспекты, как эксплуатационные характеристики, функциональная пригодность, надежность (готовность, безотказность, ремонтпригодность), безопасность, окружающая среда, экономические и эстетические требования.

4 Для выражения превосходной степени в сравнительном или в количественном смысле при проведении технических оценок термин "качество" не используется изолированно. Чтобы выразить эти значения, должно примениться качественное прилагательное. Например, могут использоваться следующие термины:

а) "относительное качество", когда объекты классифицируются в зависимости от их степени превосходства или в сравнительном смысле (не путать с градацией (классом, сортом);

б) "уровень качества" в количественном смысле (применяется при статистическом приемочном контроле) и "мера качества", когда проводятся точные технические оценки.

5 Достижение удовлетворительного качества включает все стадии петли качества как единого целого. Вклад в качество этих различных стадий иногда идентифицируется отдельно с целью их выделения, например, качество, обусловленное потребностями, качество, обусловленное проектированием продукции, качество, обусловленное соответствием.

6 В некоторых справочных источниках качество обозначается как "пригодность для использования" или "соответствие цели", или "удовлетворение нужд потребителя", или соответствие требованию. Все это представляет собой только некоторые стороны качества, определенного выше [13].

КАЧЕСТВО МАРКЕТИНГА – это: 1) осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей); 2) разработку стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнеров); 3) формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия); 4) планирование и разработка новых товаров. Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции, уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей [4].

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки *для получения прибыли* и экономического эффекта. В современных условиях неопределенности и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей предприятия, номенклатуры, ассортимента, цены и объема выпуска продукции с учетом изменений во внешней и внутренней среде предприятия [4].

КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [13].

КАЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА – представляет собой активных, квалифицированных и заинтересованных работников, располагающих необходимой материальной базой и способных при соответствующей мотивации и организации работ обеспечить требуемое качество продукции (работ, услуг). Именно от него зависит производственный процесс, эффективность использования средств на предприятии. Качество персонала включает в себя: 1) обеспечение сотрудников всеми средствами труда; 2) создание благоприятного климата на предприятии; 3) всестороннее обучение с учетом изменений; 4) переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям [4].

КАЧЕСТВО ПРОЕКТА – под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризует несколько отличительных признаков: 1) принципиальные изменения, составляющие ядро проекта; 2) неповторимость, новизна; 3) ограниченность по времени и ресурсам; 4) возможные конфликты при реализации проекта. Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта [4].

КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА – процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю.

В качество процесса входит: 1) планирование процесса; 2) проверка возможности технологических процессов; 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды; 4) транспортировка продукции [4].

КАЧЕСТВО ТРУДА – это существенные свойства конкретного труда, являющиеся основой создания потребительной стоимости. Качество труда содержит следующие компоненты: сложность труда; квалификацию работников; народнохозяйственное значение; условия труда; относительную тяжесть; напряженность труда; ответственность; трудовую добросовестность; производительность; интенсивность; экономию материальных ресурсов; качество готового продукта; качество работ; умелость; привлекательность. Именно от качества труда зависит качество работы, от которой зависит качество продукции. Существует несколько форм проявления труда: 1) конкретный и абстрактный; 2) необходимый и прибавочный; 3) производительный и непроизводительный. О труде отдельного работника можно су-

дить по качеству выполненной им работы, т.е. по соответствию его работы установленным требованиям [4].

КАЧЕСТВО УСЛУГИ – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [13].

КВАЛИМЕТРИЯ – наука о способах измерения и количественной оценки качества продукции и услуг [13].

КВАЛИФИКАЦИЯ – статус, приданный организации или лицу, продемонстрировавшим соответствие установленным требованиям, а также сам процесс получения этого статуса [16].

КЛАССИФИКАЦИЯ (от лат. classis – разряд и facere – делать) – распределение, разделение объектов, понятий, названий по классам, группам, разрядам, при котором в одну группу попадают объекты, обладающие общим признаком. Например, классификация отраслей экономики (отрасли производственной и социальной сферы), классификация налогов (косвенные, прямые), классификация товаров (потребительские товары длительного и текущего пользования, продовольственные и промышленные) [15].

КЛИЕНТ (от лат. cliens) – лицо, пользующееся услугами учреждения, организации, предприятия (например, клиент банка), постоянные покупатели, заказчики [15].

КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ – крупные негосударственные кредитные учреждения, осуществляющие универсальные банковские операции для предприятий, организаций, граждан (расчетные, платежные операции, привлечение вкладов, предоставление ссуд, а также операции на рынке ценных бумаг). Денежные средства для проведения операций такие банки формируют главным образом за счет сбережений, привлеченных в виде вкладов, межбанковских кредитов, выпуска собственных акций и облигаций [15].

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ – эффективная система, объединяющая деятельность различных подразделений организации, ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня качества и его повышение, для обеспечения производства и эксплуатации изделия на самом экономичном уровне, при полном удовлетворении требований потребителя [9].

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – способность продукции соответствовать потребностям рынка, способность предприятия осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства, стимулирования и поддержания продукции на высоком качественном уровне [8].

КОНТРОЛЛИНГ – совокупность методов оперативного и стратегического управления (в сферах учета, контроля, оптимизации, использования финансов, мощностей и возможностей организации), ориентированных на достижение конечных целей и результатов деятельности организации [7].

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА – проверка соответствия количественных или качественных характеристик продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным техническим требованиям [22].

КРИТЕРИЙ (греч. criterion) – показатель, признак, на основании которого формируется оценка качества экономического объекта, процесса, мерило такой оценки. Например, критерий эффективности характеризует уровень эффективности системы, а критерий оптимальности – насколько система близка к оптимальному состоянию [15].

КУЛЬТУРА ПРОИЗВОДСТВА – это комплексное понятие, включающее: технико-организационную культуру предприятия, культуру труда и личную культуру работающих [22].

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – организационная деятельность руководителей предприятия в области качества, которая направляет человеческие, материальные и финансовые ресурсы туда, где они дадут наилучшие результаты во благо потребителей, работников предприятия и общества [17].

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ – это способы и приемы управленческой деятельности, с помощью которых работа производственного коллектива предприятия и его членов направляется на достижение целей, стоящих перед объектом управления [23].

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – включают: 1) Методы обеспечения качества (контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надежности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка).

2) Методы стимулирования качества (мотивация; системы вознаграждения; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству). 3) Методы контроля качества, (учет и анализ затрат на качество; контроль документации; анализ и обработка данных; статистические методы управления качеством; внутренние проверки) [11].

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ – 1) Сетевое планирование и управление (СПУ) – графоаналитический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем. 2) Сетевой график – это полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой (модели) определяется логическая взаимосвязь, последовательность работ и взаимосвязь между ними. Основными элементами сетевого графика являются работа (изображается стрелкой) и событие (изображается кружком). **Работа** – это процесс или действие, которое нужно совершить, чтобы перейти от одного события к другому. Она характеризуется определенными затратами труда и времени. Если для перехода от одного события не требуется ни затрат времени, ни затрат труда, то взаимная связь таких событий изображается пунктирной стрелкой и называется фиктивной работой. Фиктивная работа представляет собой, таким образом, логическую связь между событиями и показывает зависимость начала выполнения какой-либо работы от результатов выполнения другой. **Событие** – это фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключение – начальное событие) и начало последующей работы (исключение – конечное событие). Любая непрерывная последовательность взаимосвязанных событий и работ носит название – **путь**. Путь от начального до конечного события называется полным. Путь от данного события до завершающего называется последующим за данным событием, а от исходного события до данного – предшествующим [24].

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ – 1. Нормативный (для прогнозирования эффективности сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства). 2. Экспериментальный (для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования). 3. Параметрический (составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства). 4. Экстраполяция (отдельные виды ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства). 5. Индексный (прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию). 6. Экспертный (проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции). 7. Оценки технических стратегий (для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей). 8. Функциональный (при проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта). 9. Комбинированный (для всех видов прогнозирования полезного эффекта) [24].

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – это метод воздействия субъекта управления на объект управления по практическому осуществлению стратегических и тактических целей системы управления. Система управления представляет собой совокупность научных подходов, функций методов управления, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и так далее на внешнем или внутреннем рынке. В настоящее время в научной литературе раскрываются и на практике применяются три группы методов управления: административные (организационные или организационно-распорядительные) экономические и социально-психологические [24].

МИССИЯ – основная общая цель организации, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется

с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации [21].

МОДЕЛИРОВАНИЕ – исследование объектов познания на моделях, построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений, а также предполагаемых (конструируемых) объектов [8].

МОДЕЛЬ – 1) образец (эталон, стандарт) для массового изготовления какого-либо изделия или конструкции; тип, марка изделия; 2) устройство, воспроизводящее, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства; 3) в широком смысле – любой образ (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, план, график, карта и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления [23].

МОНИТОРИНГ (от лат. monitor – напоминающий, надзирающий) – непрерывное наблюдение за экономическими объектами, анализ их деятельности как составная часть управления [15].

НАГРАДЫ (ПРЕМИИ, ПРИЗЫ) КАЧЕСТВА – инструмент совершенствования деятельности предприятий, основанный на методах самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством. Премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Наиболее престижными премиями качества являются: в Японии – приз Деминга (Deming Application Prize – DAP), в США – национальная награда за качество Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA) и для компаний Европы – Европейская награда за качество (European Quality Award – EQA). Российский приз качества – Премия Правительства Российской Федерации в области качества, которая была учреждена 12 апреля 1996 г. Главной особенностью всех премий качества является то, что они призваны не только выделять и награждать лидеров в этой области, но и ориентировать те предприятия, которые хотят сократить свое отставание от них. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий [2].

НАДЗОР ЗА КАЧЕСТВОМ – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью удовлетворения того, что установленные требования выполняются. 1. Надзор за качеством может осуществляться потребителем или от *его имени*. 2. Надзор за качеством может включать управление наблюдением и проверкой, которое может предотвратить ухудшение качества объекта [13].

НЕСООТВЕТСТВИЕ – невыполнение установленных требований. Настоящее определение включает отсутствие одной характеристики качества или нескольких, либо элементов системы качества, либо их отклонение от установленных требований [7].

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА – означает гарантирование такого уровня качества продукции, который позволяет потребителю с уверенностью покупать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя [1].

ОБСЛЕДОВАНИЕ – испытание с некоторой определенной целью; инспектирование или тщательное рассмотрение; детальный обзор. Некоторые авторитетные специалисты используют термины "аудит" и "обследование" как синонимы. "Аудит" предполагает существование согласованных критериев, по которым можно проверять планы и действия. "Обследование" предполагает включение моментов, которые могут быть не связаны с согласованными критериями [16].

ОРГАНИЗАЦИЯ (франц. organization, от лат. organize – придаю стройный вид) – 1) составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижения взаимного соответствия функционирования ее частей; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры; учреждение, призванное выполнять заданные функции, решать определенный круг задач, например – школа, институт, банк, правительственные учреждения [15].

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА – систематическая проверка, насколько объект способен выполнять установленные требования [5].

ПАРАДИГМА – теория, принятая в качестве образца решения исследовательских задач [5].

ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях – от определения потребностей до оценки их удовлетворения [1) маркетинг, поиски и изучение рынка; 2) проектирование и/или разработка технических требований, разработка продукции; 3) материально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) производство; 6) контроль, проведение испытаний и обследований; 7) упаковка и хранение; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования] от определения потребностей до оценки их удовлетворения. Спираль качества является аналогичным понятием [6, 13].

ПЛАН экономический – описание, картина, модель намечаемого будущего состояния экономической системы в целом, хозяйства страны, регионов, отраслей, предприятий, компаний. План фиксирует показатели, характеризующие состояние системы в конце планового периода, определяет пути, способы достижения желаемых рубежей, необходимые для этого ресурсы. Планы делятся на **перспективные** (долгосрочные, сроком на 10–15 лет и среднесрочные – на 3–5 лет) и **текущие** (краткосрочные, на период до 1 года). Различают планы **директивные**, подлежащие строгому исполнению, и **индикативные**, т.е. советуемые планы, близкие к прогнозам. Планы разрабатываются на уровне всего хозяйства страны (**государственные, национальные планы**) по отдельным отраслям и регионам, на уровне предприятий, фирм [15].

ПЛАНИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА – деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества охватывает: а) планирование качества продукции: идентификация, классификация и оценка характеристик качества, а также установление целей, требований к качеству и штрафных санкций; б) планирование управленческой и функциональной деятельности: подготовка применения системы качества, в том числе организация и составление календарного графика; в) подготовку программы качества и выработку положений по улучшению качества [13].

ПРИНЦИПЫ (от лат. principium – основа, начало) – 1) основные, исходные положения какой-либо теории, основные правила деятельности; 2) установившиеся, укоренившиеся, общепринятые, широко распространенные правила хозяйственных действий и свойства экономических процессов [15].

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ – качество есть совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Качество – главный фактор конкурентоспособности. Поэтому анализ действия экономических законов рыночных отношений и законов организации, применение всех научных подходов к управлению конкурентоспособностью являются обязательным условием научного управления качеством. К специфическим принципам управления качеством относятся: 1) формирование управленческих решений с учетом производственно-экономических, социальных, рыночных факторов; 2) взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей; 3) полнота учета ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы; 4) учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов; 5) учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней; 6) рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объемов производства, потребления и затрат; 7) взаимосвязь краткосрочных проблем с долговременной стратегией развития, учет долговременных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах; 8) учет воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека; 9) анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп; 10) учет внешнеэкономических аспектов рассматриваемой проблемы; 11) сочетание количественного и качественного анализа и оценок, использование количественно-качественных измерителей (ранговых, интервальных или "вилочных" и т.п.); 12) совмещение объективных и субъективных оценок, исключение субъективистских оценок, когда субъект сознательно, из корыстных целей нарушает объективность, навязывает собственное суждение вопреки всякой логике; 13) сочетание внутреннего (исполнителем) и внешнего (контрольным органом) оценивания; 14)

непрерывность и этапность осуществления оценок качества, развитие системы менеджмента качества [24].

ПРОГРАММА КАЧЕСТВА – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту или контракту. 1. Программа качества обычно содержит ссылки на части руководства по качеству, применяемые к отдельным случаям. 2. В зависимости от назначения программы она иногда называется "программа обеспечения качества" или "программа административного управления качеством" [13].

ПРОДУКТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ – результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг [15].

ПРОЦЕДУРА (от лат. *procedo* – продвигаюсь) – 1) составная часть операции, процесса; 2) официально установленный, предусмотренный правилами способ и порядок действий при осуществлении, ведении дел [15].

РЕСУРСЫ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ (от франц. *ressource* – вспомогательное средство) – фундаментальное понятие экономической теории, означающее в общем источники, средства обеспечения производства. Экономические ресурсы делятся на **природные** (сырьевые, геофизические), **трудовые** (человеческий капитал), **капитальные** (физический капитал), **оборотные средства** (материалы), **информационные ресурсы**, **финансовые** (денежный капитал). Однако такое деление не является строго однозначным [15].

САМОКОНТРОЛЬ – контроль выполненной работы ее исполнителем в соответствии с установленными правилами. Результаты самоконтроля могут использоваться для управления процессом [13].

САМООЦЕНКА КАЧЕСТВА – проведение обследования деятельности предприятия в области качества собственными силами с целью самооценки ее соответствия критериям премии по качеству и разработки на этой основе мероприятий по усовершенствованию функционирования фирмы. Процесс систематического пересмотра и контроля состояния компании – один из наиболее важных видов управленческой деятельности для любой системы Всеобщего Управления Качеством. Процесс самооценки Качества очень полезен для любой компании, желающей развиваться и демонстрировать свой уровень качества. Самооценка позволяет компании четко локализовать свои сильные стороны и сферы совершенствования, фокусируясь на взаимоотношениях между людьми, процессами и результатами. В организации, понимающей значение качества, самооценка может идеально выполнять функции регулирования ее деятельности [2, 13].

СИСТЕМА – целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, имеющий особое единство с внешней средой и представляющий собой подсистему системы более высокого порядка (глобальной системы). Единство системы с внешней средой определяет ее взаимосвязь с действием объективных экономических законов [24].

СИСТЕМА КАЧЕСТВА – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. 1. Масштабы системы качества должны соответствовать целям в области качества. 2. Система качества организации предназначена, прежде всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определенного потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая относится к этим требованиям. 3. В связи с требованиями контракта или обязательными предписаниями по проведению оценки качества может быть затребовано наглядное доказательство применения определенных элементов системы качества [13].

СТАНДАРТИЗАЦИЯ – деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач. В частности, эта деятельность проявляется в процессах разработки, опубликования и применения стандартов. Важнейшими результатами деятельности по стандартизации являются повышение степени соответствия продукции,

процессов и услуг их функциональному назначению, устранение барьеров в торговле и содействие научно-техническому сотрудничеству [13].

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – деятельность по стратегическому управлению, связанная с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которое дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в стратегическом управлении. Способности к стратегическому управлению предполагают наличие пяти качеств: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) способность выявить необходимость изменений; 3) способность разработать стратегию изменений; 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы; 5) способность воплощать стратегию в жизнь [21].

СТРАТЕГИЯ – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение [21].

ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ – выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки [26].

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей ее продукции [6].

УПРАВЛЕНИЕ – это циклически повторяющийся процесс воздействия органа управления на управляемый объект, в котором последовательно на основании обработки исходной информации о состоянии объекта и оценки обстановки вырабатывается план достижения цели и меры для его реализации, осуществляется передача воздействий на объект управления и контроль их выполнения, коррекция плана в зависимости от изменения условий обстановки и состояния объекта, выработка и передача новых воздействий, выбранных из множества возможных вариантов и обеспечивающих достижение конкретной цели при оптимальных затратах ресурсов. Составными элементами управления является целеполагание (определение цели), сбор, обработка и оценка информации об объекте управления и обстановке, динамическое планирование (планирование с периодическим вводом корректур в ранее разработанный план) воздействий на объект управления, контроль исполнения (оценка результата воздействия). Эти элементы циклически повторяются. Применение вычислительной техники позволяет повысить результативность управления экономическими объектами и техническими системами путем создания автоматизированных рабочих мест для персонала управления и автоматизации производства [8].

УСЛУГА – итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребностей потребителя. 1. Поставщик или потребитель могут быть представлены при взаимодействии персоналом или оборудованием. 2. Непосредственное взаимодействие потребителя с поставщиком может быть существенным для предоставления услуг. 3. Поставка или использование материальных видов продукции может быть частью предоставления услуги. 4. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции [13].

ФОРМИРОВАНИЕ, ФОРМИРОВАТЬ – 1. Кого-что (придавать определенную форму, законченность, создавать порождать). 2. Что (создавать, составлять, организовывать) [12].

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ – количественные и качественные (обычно в баллах или порядковых номерах, рейтингах) оценки процессов и явлений, экономических величин, показателей, выполняемые экспертами на основе суждений. Чаще всего к таким оценкам приходится прибегать, когда анализируемая величина не поддается непосредственному измерению, учету [15].

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [15].

Список литературы глоссария

- 1 Бендерский А.М. Обеспечение качества продукции. М.: Издательство стандартов, 1998. 20 с.
- 2 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.
- 3 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество в системе управления предприятием. М.: Машиностроение, 2000. 104 с.
- 4 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П., Смагин М.В. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. 132 с.
- 5 Герасимов Б.И. Эффективные стратегии научно-технического прогресса: парадигмы качества. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т. 1998. 72 с.
- 6 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2000. 256 с. (учебники "Феникса").
- 7 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Метод. рекомендации / Министерство образования Российской Федерации. М., 2002. 52 с. (Серия "Инновационная деятельность". Вып. 16).
- 8 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. М.: Издательство "Финпресс", 2000. 384 с.
- 9 Исикава К. Японские методы управления качеством; сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М.: Экономика, 1988. 215 с.
- 10 Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством. 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" Модуль 5. М.: "ИНФРА-М", 1999. 312 с.
- 11 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. М.: ОАО "Типография "Новости", 2000. 432 с.
- 12 Лопатин В.В., Лопатина Л.Е. Русский толковый словарь: Ок. 35 000 слов. 4-е изд., стер. М.: Рус. яз., 1997. 832 с. (Библиотека словарей рус. яз.).
- 13 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1998. 639 с.
- 14 Павловский Ю.Н., Смирнова Т.Г. Проблема декомпозиции в математическом моделировании. М.: ФАЗИС, 1998. 272 с.
- 15 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
- 16 Робертсон Б. Лекции об аудите качества; пер. с англ. / Под общей ред. Ю.П. Адлера. Изд. 2-е, испр. М.: Редакционно-информационное агентство "Стандарты и качество", 2000. 264 с., ил.
- 17 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества / Стандарты и качество. 1997. № 9. С. 43–48.
- 18 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации. М., 2001.
- 19 Словарь терминов современного предпринимательства / Под ред. проф. В.В. Морковкина. М.: "Радикс", 1995. 432 с.
- 20 Советский энциклопедический словарь / Научно-редакционный совет: А.М. Прохоров (пред.). М.: "Советская Энциклопедия", 1981. 1600 с.
- 21 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. М.: ИНФРА-М, 1999. 526 с.

22 Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: (Экономика, организация, планирование, управление): В 2 т. / Под ред. Г.А. Егиазаряна, А.Д. Шеремета. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1985.

23 Управление машиностроительным предприятием: Учебник для машиностр. спец. вузов / С.В. Смирнов, С.Н. Ефимушкин, А.А. Колобов и др.; Под. ред. С.Г. Пуртова, С.В. Смирнова. М.: Высш. шк., 1989. 240 с.

24 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 312 с. (Серия "Высшее образование").

25 Экономическая теория: Учебник для вузов / Под ред. Г.П. Журавлевой, В.М. Юрьева. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2000. 757 с.

26 Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.

1 Основные типы банковских услуг и банки, их предоставляющие

| Тип банковской услуги | Предоставляется Центральным банком | Предоставляется коммерческим банком |
|---|---|--|
| <i>Стратегические:</i> позволяют клиенту банка разработать и достичь существенных стратегических преобразований в характере, направлениях и масштабах деятельности, либо образе жизни | Денежная политика и эмиссия; обеспечение ресурсов для финансирования научных исследований и развития стратегически важных отраслей; поддержание покупательной способности и валютного курса национальной денежной единицы, выдача и аннулирование банковских лицензий; объявление банкротства | Инвестиционные кредиты, размещение займов, пластиковые карточки, синдицированные займы, слияние и поглощение банков, закладные операции, сберегательные счета, учреждение финансово-промышленных групп |
| <i>Текущие:</i> позволяют клиенту банка оптимальным образом добиться целей, поставленных в годовом плане | Банковский надзор; контроль за соблюдением нормативов; учет векселей; информирование правительства; денежное обращение; валютные резервы | Потребительский кредит; необеспеченный кредит; операции на денежном рынке; депозитные счета; бюджетные счета; чековый клиринг |
| <i>Оперативные:</i> позволяют клиенту банка подготовиться и быстро решить запланированные проблемы | Предоставление кредитов банковским учреждениям; поддержание валюты; действия по обеспечению надзора; переговоры с МВФ о предоставлении кредитов | Депонирование, залог ценностей; обеспеченный кредит; страхование жизни; страхование кредитов; факторинг; лизинг |
| <i>Специальные:</i> позволяют клиенту получить профессиональную помощь в непредвиденных кризисных ситуациях | Гарантии сбережений горожан; гарантии по банкнотам; поддержка банка; подбор руководящих кадров | Рефинансирование; вторичные закладные; объем страховой ответственности; продажа услуг |

Ц.0 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

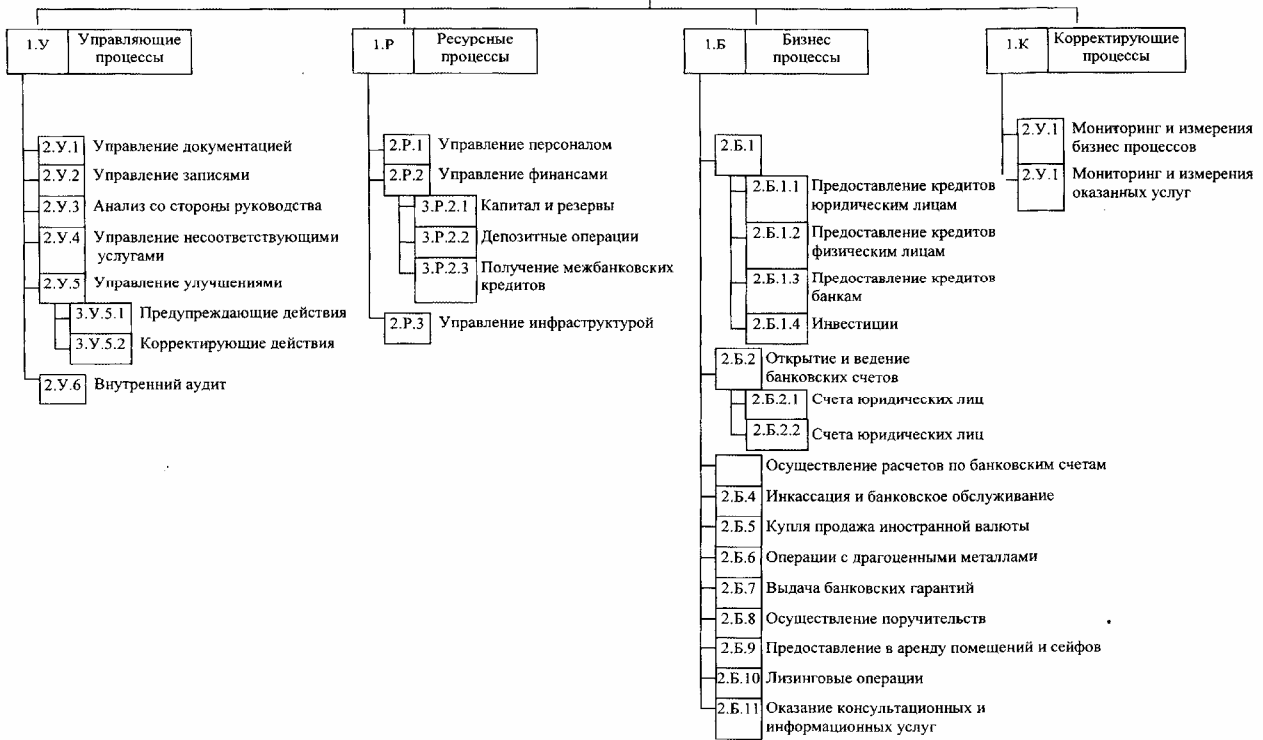


Рис. 13 Иерархическая схема процессной модели СМК КО

6 Сводная таблица описания процессов

| Наименование уровня процессов СМК КО | | | Потоки, воздействия, ресурсы | | | |
|--------------------------------------|---|---|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | Входящие потоки, <i>I</i> | Управляющее воздействие, <i>C</i> | Выходящие потоки, <i>O</i> | Ресурсы, <i>R</i> |

| Наименование уровня процессов СМК КО | | | Потоки, воздействия, ресурсы | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---|---|--|---------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | Входящие потоки, <i>I</i> | Управляющее воздействие, <i>C</i> | Выходящие потоки, <i>O</i> | Ресурсы, <i>R</i> |
| 1.У – управляющие процессы | | | Исходные данные для разработки документов СМК, управления записями, результаты анализа со стороны руководства | Внешняя нормативная документация, документация СМК, управление записями | Документация СМК, управление записями | Квалифицированный персонал, финансовые средства |
| | 2.У.1 – Управление документацией | – | Исходные данные для разработки документов СМК, результаты анализа со стороны руководства | Внешняя нормативная документация (стандарты ИСО серии 9000 версии 2000), документация СМК | СТП СМК, ПП, ДИ, ПТИ, МИ СМК * | Квалифицированный персонал, финансовые средства |
| | 2.У.2 – Управление записями | – | Исходные данные для управления записями, результаты анализа со стороны руководства | Внешняя нормативная документация (стандарты ИСО серии 9000 версии 2000), документация СМК, управление записями | Управление записями | Квалифицированный персонал, финансовые средства |
| ... | | | | | | |

Продолжение табл. 6

| Наименование уровня процессов СМК КО | | | Потоки, воздействия, ресурсы | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---|---|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | Входящие потоки, <i>I</i> | Управляющее воздействие, <i>C</i> | Выходящие потоки, <i>O</i> | Ресурсы, <i>R</i> |
| 1.Б – Бизнес процессы | | | Финансовые ресурсы, клиенты | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Оказанные услуги, полученная прибыль | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |
| | 2.Б.1 – Размещение денежных средств | | Денежные средства, клиенты | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Размещенные денежные средства, полученная прибыль | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |
| | | 3.Б.1.1 – Предоставление кредитов юридическим лицам | Денежные средства, юридические лица – клиенты | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Кредиты, выданные юридическим лицам, проценты за кредит + погашение суммы основного долга | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |

Окончание табл. 6

| Наименование уровня процессов СМК КО | | | Потоки, воздействия, ресурсы | | | |
|--------------------------------------|---|---|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | Входящие потоки, <i>I</i> | Управляющее воздействие, <i>C</i> | Выходящие потоки, <i>O</i> | Ресурсы, <i>R</i> |

| Наименование уровня процессов СМК КО | | | Потоки, воздействия, ресурсы | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | Входящие потоки, <i>I</i> | Управляющее воздействие, <i>C</i> | Выходящие потоки, <i>O</i> | Ресурсы, <i>R</i> |
| 1.Б – Бизнес процессы | | 3.Б.1.2 – Предоставление кредитов физическим лицам | Денежные средства, физические лица -клиенты | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Кредиты, выданные физическим лицам, проценты за кредит + погашение суммы основного долга | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |
| | | 3.Б.1.3 – Предоставление кредитов банкам | Денежные средства, банки -клиенты | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Кредиты выданные банкам, проценты за кредит + погашение суммы основного долга | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |
| | | 3.Б.1.4 – Инвестиции | Денежные средства, бизнес-план | Внешняя и внутренняя нормативная документация, анализ со стороны руководства, управление несоответствующими услугами | Реализация инвестиционного проекта, получение прибыли | Квалифицированный персонал, финансовые средства, инфраструктура |
| ... | | | | | | |

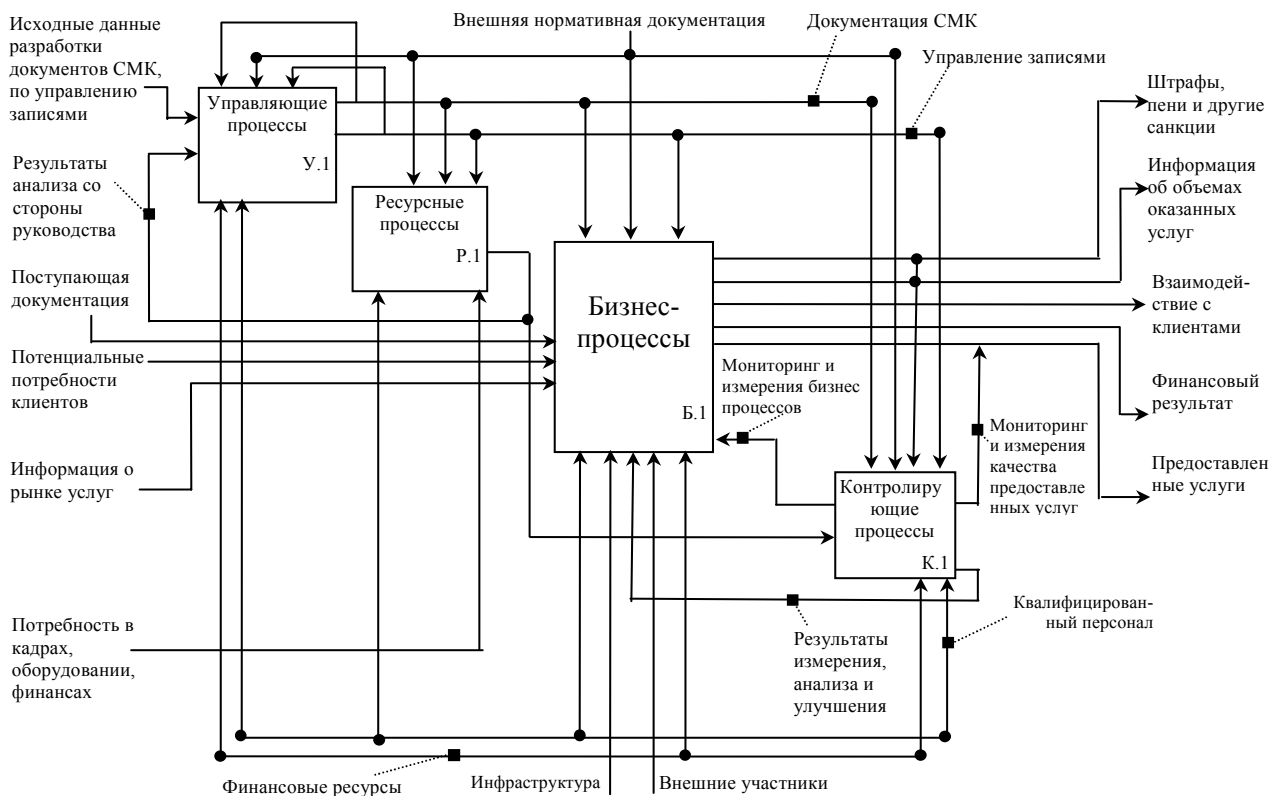


Рис. 14 Схема последовательности и взаимодействия процессов первого уровня

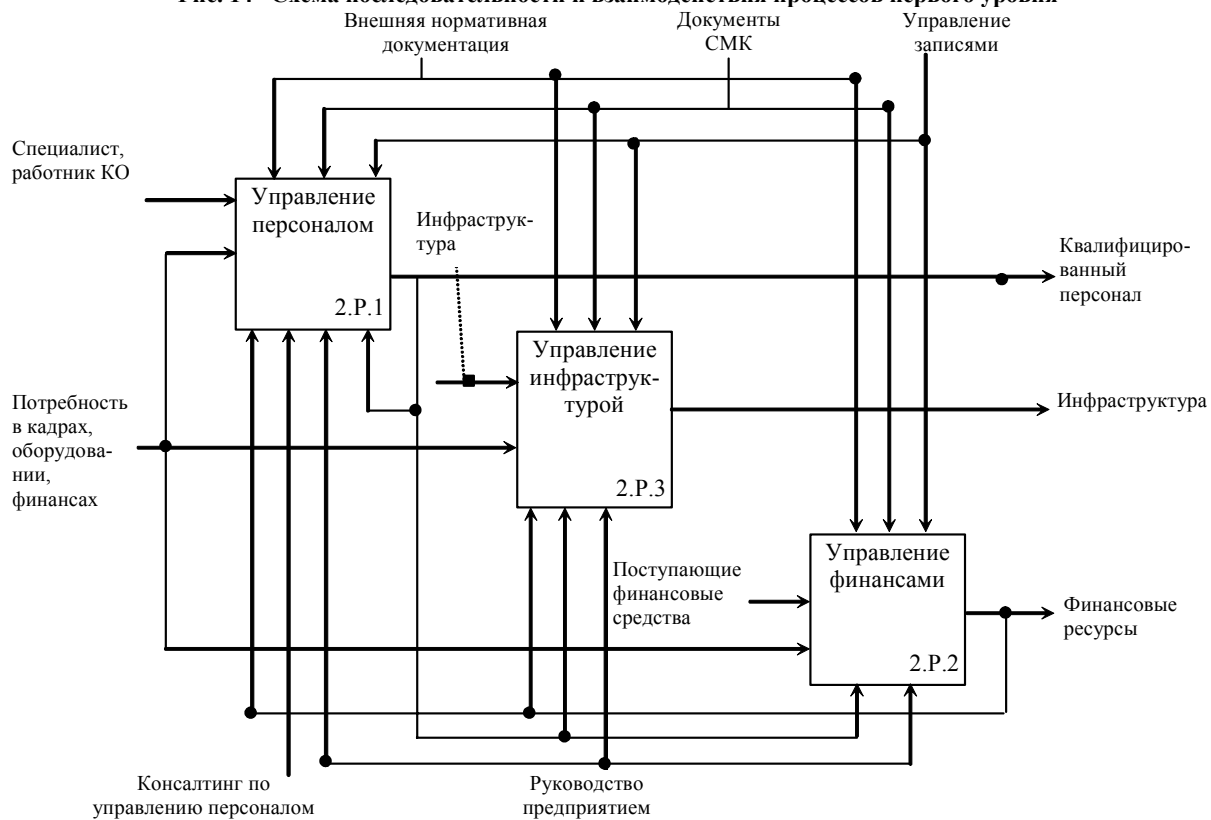


Рис. 15 Дочерняя диаграммы процесса 1.P.

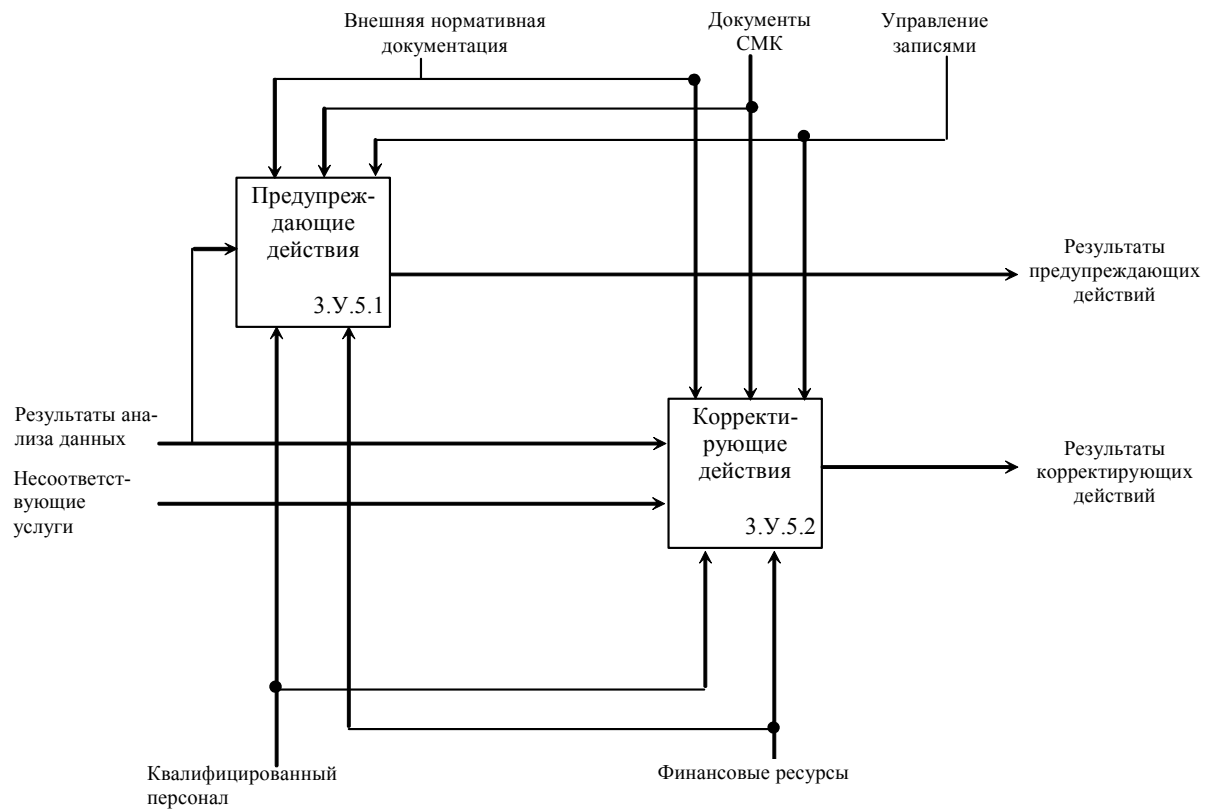


Рис. 16 Дочерняя диаграмма процесса 2.У.5

Ц.0 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

