

УДК 338.26:336.71

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В БАНКЕ

А.А. Насонова

канд. экон. наук, начальник финансового управления Банка «Левобережный» (ОАО) (Новосибирск)

А.А. Понькина

специалист по бизнес-планированию Русфинанс Банка (Новосибирск)

Планирование – это важнейшая составляющая эффективной деятельности коммерческого банка. В условиях обостряющейся конкуренции построение системы планирования на основе взаимосвязанных бизнес-процессов способствует не только сохранению достигнутых позиций, но и заметному увеличению доли рынка. В статье раскрываются ключевые вопросы организации планирования банковской деятельности на основе управления качеством. Описано применение процессно-ориентированного подхода.

Ключевые слова: бизнес-процесс, планирование, эффективность, система менеджмента качества.

Вопросы менеджмента качества чрезвычайно остро стоят перед руководителями многих коммерческих банков – ведь в связи со снижением доходности банковских операций в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиентов необходимо повышать эффективность деятельности кредитных организаций путем предоставления более качественных продуктов и услуг.

Но повышение качества банковских продуктов и услуг – лишь часть комплексной системы менеджмента качества. Одним из способов повышения эффективности

деятельности кредитной организации является совершенствование системы планирования на основе бизнес-процессов.

Управление качеством и бизнес-процессы

Для успешного руководства кредитной организацией и ее эффективного функционирования необходимо внедрять и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, основанную на описании биз-

нес-процессов с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Согласно международному стандарту ISO 9001:2000, бизнес-процесс есть устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, последовательность работ, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. Данный стандарт «поощряет применение процессуального подхода в управлении организацией и ее процессами, а также рассматривает его как способ быстрого выявления и реализации возможностей для улучшения» [1].

Выделяют четыре вида процессов:

- основной (производственный) процесс;
- процессы административного управления;
- процессы обеспечения ресурсами (включая трудовые);
- процессы корректировки (контроля, улучшения и т.д.) [2].

В новой редакции стандарта ISO 9001:2000 для организации всех видов предлагается единая модель системы качества. Организация «должна установить и управлять процессами, необходимыми для обеспечения уверенности в том, что продукция и/или услуга соответствуют требованиям заказчика». Для внедрения и демонстрации установленных процессов организации рекомендуется, основываясь на требованиях этого международного стандарта, создать систему менеджмента качества, поддерживать ее в рабочем состоянии и подвергать постоянным улучшениям.

Организация должна разработать процедуры системы менеджмента качества, описывающие процессы, необходимые для внедрения данной системы. Масштаб и глубина процедур определяются такими факторами как размер и тип организации, сложность и взаимосвязь процессов, применяемые методы, а также квалификация менеджмента.

Практически всю деятельность кредитной организации можно представить в виде совокупности бизнес-процессов. Следовательно, управление организацией

есть управление бизнес-процессами. Соответствующий подход к организации управления именуется процессным (процессно-ориентированным) и может использоваться в целях как оперативного, так и стратегического управления. Качество продуктов и услуг кредитной организации обусловлено качеством соответствующих процессов. Один из наиболее естественных подходов при классификации банковских бизнес-процессов заключается в определении глобальных целей деятельности кредитной организации, на основе которых выделяются типы этих процессов.

Цели банка включают:

- получение прибыли от основной деятельности;
- эффективное управление деятельностью;
- обеспечение основной деятельности необходимыми ресурсами;
- повышение качества банковских продуктов и услуг.

Управление должно осуществляться циклически и проходить определенные этапы. Реализация такого цикла называется оборотом цикла Деминга [3].

Понятие цикла Деминга не ограничивается управлением качеством продукции, но имеет отношение к любой управленческой деятельности. Последовательность этапов цикла показана на рис. 1.

В круговом цикле, который мы подсознательно используем в повседневной жизни, заключается сущность реализации так называемых общих процессов управления.

Используя модель цикла Деминга, мы можем описанным выше целям деятельности кредитной организации определить соответствующие четыре класса бизнес-процессов:

- процессы управления – постановка целей деятельности, разработка бизнес-плана, распределение ответственности и полномочий, постановка учета, контроля и анализа;
- обеспечивающие процессы – обеспечение деятельности всеми необходимыми ресурсами и условиями;
- бизнес-процессы – это процессы, в результате которых банк получает прибыль, то есть процессы его коммерческой и инвестиционной деятельности, связанные с оказанием услуг клиентам;
- процессы корректировки, направленные на повышение эффективности первых трех типов процессов.

Отсюда деятельность кредитной организации можно представить как совокупность взаимосвязанных процессов четырех видов. Указанные на рис. 2 процессы включают подпроцессы, адекватность построения которых показывает интегрированность основных показателей в миссию банка и его бизнес-план.

Планирование в системе менеджмента качества

Планирование является одним из основных элементов процесса управления в кредитной организации. Именно от качества планирования во многом зависит эффективность деятельности.

Что необходимо сделать для обеспечения эффективности? Наверное, прежде всего, сформировав каче-

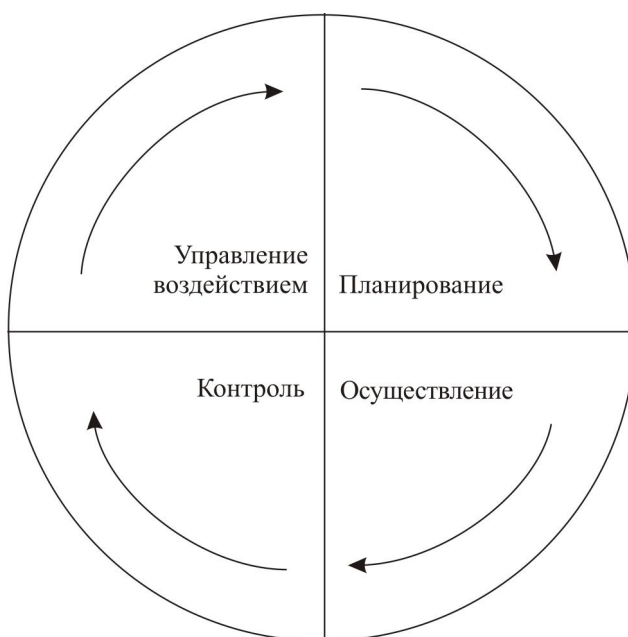


Рис. 1. Цикл Деминга

<p>1. Процессы управления Определение требований клиентов. Формирование политики в области качества. Планирование. Распределение ответственности, полномочий, обмен информацией. Учет и контроль. Анализ результатов</p>	<p>2. Обеспечивающие процессы Трудовые ресурсы. Финансовые ресурсы. Материальные ресурсы. Энергетические ресурсы. Информационные ресурсы. Развитие инфраструктуры. Соблюдение требований законодательства</p>
<p>3. Бизнес-процессы Планирование процессов жизненного цикла банковских продуктов и услуг. Процессы, связанные с анализом требований клиентов. Проектирование и разработка банковских продуктов и услуг. Привлечение ресурсов. Обслуживание клиентов. Управление устройствами для мониторинга и измерений</p>	<p>4. Процессы корректировки Мониторинг и измерение. Управление банковскими продуктами и услугами несоответствующего качества. Анализ данных. Улучшение системы менеджмента качества (постоянное улучшение, корректирующие действия, предупреждающие действия)</p>

Рис. 2. Процессы деятельности банка

ственный бизнес-план, заботиться о его выполнении. Это предполагает систематический мониторинг и анализ эффективности как отдельных процессов, так и всей работы кредитной организации. При необходимости для улучшения ситуации должны разрабатываться и реализовываться корректирующие и предупреждающие действия.

Если окажется, что невыполнение бизнес-плана есть производное от выявленных проблем качества, тогда, естественно, необходимо обратиться к менеджменту качества, одно из главных достоинств которого – повышенное внимание к использованию обратных связей для подготовки и принятия решений (упоминаемый ранее цикл Деминга: планируй, делай, проверяй, действуй). Что, в свою очередь, весьма существенно для повышения эффективности.

Рассмотрим планирование с позиций процессного подхода. Опираясь на цикл Деминга, систему планирования можно разделить на четыре процесса: составление планов, их выполнение, оценка выполнения и корректировка планов. Следовательно, всю систему планирования возможно представить как совокупность взаимосвязанных процессов четырех видов (рис. 3), которые необходимо подразделить на элементы (подпроцессы). Каждый процесс планирования заслуживает отдельного рассмотрения.

Составление планов

Чтобы система планирования работала эффективно, процесс планирования должен протекать последовательно и организованно. Здесь он представлен на рис. 4.

<p>1. Составление планов Предварительное описание целей. Оценка текущего состояния организации. Анализ и прогноз банковского рынка. Определение целей деятельности. Разработка стратегии развития. Составление стратегического плана. Маркетинговое планирование. Составление бизнес-плана. Поиск альтернативных путей эффективного выполнения поставленных стратегических целей и задач</p>	<p>2. Выполнение планов Утверждение планов. Доведение планов до ответственных подразделений. Разработка мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Действия, направленные на выполнение планов (продажа банковских продуктов и услуг, развитие инфраструктуры и др.)</p>
<p>3. Оценка выполнения планов Сбор фактических данных о выполнении планов. Оценка выполнения планов. Выявление причин невыполнения плана. Оценка согласованности активов и ресурсов банка, адекватности капитала. Анализ эффективности деятельности. Отслеживание уровня рисков. Аудит соблюдения нормативов и других законодательных требований</p>	<p>4. Корректировка планов Разработка и реализация мероприятий по достижению плановых показателей. Корректировка планов. Текущее и оперативное планирование</p>

Рис. 3. Процесс планирования

<p>1. Предварительное описание целей Предварительное определение целей. Выбор пути дальнейшего развития. Определение границ будущих возможностей. Оценка потребности в информации, необходимой для оценки возможностей</p>	<p>2. Анализ внутреннего состояния и внешнего окружения Оценка текущего состояния банка. Прогноз внутреннего состояния банка. Анализ индикаторов состояния рынков. Прогноз состояния рынков. Прогноз макроэкономических показателей. Формирование плановых допусков и предположений</p>
<p>3. Разработка оптимальной стратегии развития Определение миссии, целей и задач организации. Определение основных индикативных показателей развития. Разработка стратегии развития и составление стратегического плана. Оценка альтернатив наилучшего направления развития организации при заданных ограничениях. Определение организационной структуры и системы делегирования полномочий</p>	<p>4. Разработка планов и стратегий их внедрения Разработка маркетингового плана по продуктам и услугам, стратегии поведения на рынке. Подготовка бизнес-плана (план мероприятий по развитию бизнеса, баланс, бюджет, система лимитов и др.). Определение альтернативных способов достижения поставленных целей и стратегий внедрения планов</p>

Рис. 4. Процесс составления планов

Предварительное описание целей банка.

Планирование начинается с предварительного определения целей и выбора путей дальнейшего развития организации. Данный процесс предназначен для установления границ будущих возможностей и оценки потребности в необходимой информации.

Анализ внутреннего состояния и внешнего окружения организации (банка).

Главная цель прогнозов – взгляд в будущее, позволяющий построить модель вероятного состояния внешней и внутренней среды организации в перспективе. Модель внешней среды отражает характер социальных, экономических, политических, правовых и научно-технических факторов, с которыми организации предстоит иметь дело. Разрабатывается стратегия, при которой действия и внутренняя среда организации оптимально соответствуют внешним условиям.

Очень важно прогнозировать динамику внешней среды. Эффективно работают те банки, которые лучше чувствуют изменения внешней среды и быстрее на них реагируют.

Допуски и предположения содержат основную фоновую информацию, необходимую для планирования, они позволяют завершить создаваемую модель будущего, которая может быть использована как основа для оценки и выбора целей организации.

Разработка оптимальной стратегии развития.

Данный процесс включает уточнение, детализацию и конкретизацию ранее сформулированных целей, а также разработку стратегического плана и основных индикативных показателей развития (ключевые показатели, посредством которых будет оцениваться выполнение плана стратегического развития).

Стратегический план должен быть разработан таким образом, чтобы не только оставался целостным в течение длительного периода времени, но и был достаточно гибким и позволял осуществлять корректировки, поскольку при непрерывном изменении внешней экономической среды (что типично для переходного периода)

да) неизмеримо возрастают негативные последствия возможных управленческих ошибок.

Разработка оптимальной стратегии развития включает как обязательный элемент определение и оценку альтернативных способов достижения поставленных целей. Процесс оценки альтернатив представляет собой принятие решения о наилучшем направлении развития организации при заданных ограничениях и условиях будущего.

После разработки стратегического плана развития и оценки всех альтернативных путей достижения поставленных целей необходимо определить наиболее оптимальную организационную структуру и делегировать полномочия таким образом, чтобы процессы достижения целей были четко определенными и последовательными и поддавались оценке.

Разработка планов и стратегий их внедрения.

Основное внимание в процессе разработки планов сосредоточивают на обеспечении непротиворечивости целей и альтернатив, предложенных отдельными подразделениями для разных видов деятельности организации. Предпринимаются все необходимые меры, чтобы эти планы соответствовали стратегическим целям кредитной организации.

Изучению альтернативных способов достижения поставленных целей с помощью выбранных стратегий и видов деятельности следует уделять столь же серьезное внимание, как и выбору стратегий и видов деятельности.

Стратегия внедрения планов имеет весьма важный аспект, который необходимо учесть: мотивация и поведение людей. Стоит задуматься о том, какова будет реакция персонала на данное решение и как преподнести подготовленный план, чтобы работники содействовали его успешному осуществлению.

Выполнение планов

Процесс выполнения планов (рис. 5) тесно пересекается с бизнес-процессами и в то же время относится

<p>1. Утверждение и доведение планов Утверждение планов правлением банка. Распределение ответственности и полномочий. Доведение планов до ответственных подразделений</p>	<p>2. Анализ планов и возможностей их выполнения Выявление потребности в ресурсах (финансовых, трудовых и др.). Анализ требований клиентов и возможностей организации в части предоставления тех или иных продуктов и услуг. Описание процессов жизненного цикла банковских продуктов и услуг</p>
<p>3. Разработка мероприятий по выполнению планов Совершенствование имеющихся банковских продуктов и услуг. Проектирование и разработка новых продуктов и услуг. Разработка мероприятий, направленных на достижение поставленных целей</p>	<p>4. Действия, направленные на выполнение планов Привлечение необходимых ресурсов. Продажа банковских продуктов и услуг. Развитие инфраструктуры</p>

Рис. 5. Процесс выполнения планов

к процессам управления, так как является элементом процесса планирования.

Утверждение и доведение планов.

Процесс выполнения планов начинается с их утверждения и распределения ответственности и делегирования полномочий между ответственными подразделениями и их руководителями. Данный процесс предназначен для четкого разграничения поставленных целей в стратегическом плане, маркетинговом и бизнес-плане организации с тем, чтобы по окончании планового периода можно было оценить вклад каждого подразделения в выполнение общих целей.

Анализ планов и возможностей их выполнения.

После доведения плановых показателей до ответственных подразделений производится оценка возможностей выполнения поставленных планов, выявляются существующие ресурсы и определяется уровень показателей (объем продаж, доходность), который может быть достигнут на их основе. То есть, необходимо определить, на какой уровень планового показателя можно выйти по окончании планового периода при сохранении текущей ситуации, без разработки и внедрения каких-либо дополнительных мероприятий.

Разработка мероприятий по выполнению планов.

В отношении тех процессов, выполнение которых на базе наличных ресурсов невозможно, производятся соответствующие мероприятия. Кроме того, разрабатываются новые продукты и услуги либо модифицируются имеющиеся для повышения вероятности достижения плановых показателей (например, разрабатывается новый, более доходный кредитный продукт со скрытыми комиссиями, вознаграждениями от партнеров и т.д.).

Действия, направленные на выполнение планов.

После оценки возможности достижения плановых показателей имеющимися ресурсами, разработки новых продуктов и услуг, составления перечня мероприятий по выполнению поставленных планов бизнес-подразделения приступают к реализации намеченных мероприятий и выполнению плановых показателей. Для этого привлекаются необходимые ресурсы, производится продажа продуктов и услуг клиентам банка, развивается инфраструктура (открываются дополнительные

офисы, подключаются новые точки продаж, устанавливаются банкоматы и т.д.).

Процесс оценки выполнения планов

Оценка выполнения плана (рис. 6) включает набор процедур, выполнение которых позволяет получить детальную информацию о степени выполнения и причинах невыполнения плановых показателей.

Главная цель оценки – содействие эффективному планированию как средству достижения целей организации.

Сбор данных о выполнении планов.

Процесс оценки выполнения планов начинается со сбора фактических данных за определенный период.

Очень важно иметь уверенность в достоверности собранных данных и отнесении достигнутых результатов к тому ответственному подразделению, к которому они действительно должны относиться. Также очень важно написание пояснительных записок относительно сложившейся ситуации с целью наиболее достоверного анализа причин невыполнения планов.

Анализ выполнения планов.

По результатам представленных отчетов, пояснительных записок и заключений производится детальная оценка выполнения планов (план/факт-анализ), согласованности активов и адекватности капитала кредитной организации (речь идет как о соблюдении обязательных нормативов, так и о степени эффективности управления валютной позицией и оптимальности соотношения ликвидности и доходности). Кроме того, проводится оценка соблюдения лимитов, допустимого уровня рисков и законодательных требований.

Выявление и оценка причин невыполнения планов.

Данный этап процесса оценки выполнения – самый важный и самый трудоемкий. Необходимо соотнести изменения внешней и внутренней среды с процессом выполнения планов в хронологической последовательности, то есть определить, повлияли ли изменения во внешней или внутренней среде на выполнение плана в тот или иной период. Например, нужно выяснить, что происходило с темпами продаж, уровнем выполнения плана за месяц, когда произошли серьезные кадровые перестановки в одном из филиалов организации.

<p>1. Сбор данных о выполнении планов Составление отчетов о выполнении. Пояснительные записки о достигнутых результатах</p>	<p>2. Анализ выполнения планов Оценка уровня выполнения. Оценка согласованности активов и ресурсов организации, адекватности капитала. Анализ эффективности деятельности. Отслеживание уровня рисков. Аудит соблюдения нормативов и других законодательных требований</p>
<p>3. Выявление и оценка причин невыполнения планов Выявление причин невыполнения. Оценка влияния внешних изменений на уровень выполнения планов. Выявление виновных лиц. Оценка степени влияния действий виновных лиц на уровень выполнения планов</p>	<p>4. Принятие решения о корректировке планов Составление заключения о выполнении планов, о внутренних и внешних изменениях среды деятельности банка. Принятие решения о корректировке планов</p>

Рис. 6. Процесс оценки выполнения планов

Кроме того, на данном этапе нужно выявить виновных лиц (если таковые были), действия которых негативно сказались на выполнении плана, и оценить степень их влияния.

Принятие решений о корректировке планов.

После оценки причин невыполнения плановых показателей необходимо подготовить заключение о выполнении планов, о внутренних и внешних изменениях среды деятельности организации и принять решение о необходимости корректировки планов.

Но прежде нужно определить параметры и уровни показателей, при которых производится корректировка. Например, возможность проведения корректировки планов рассматривается только при отклонении фактических показателей от плановых более чем на 20 %.

Корректировка планов

План кредитной организации следует рассматривать как программу, направляющую ее деятельность

в течение продолжительного времени с учетом постоянных корректировок в связи с постоянно меняющейся внутренней и внешней средой. Процесс корректировки планов представлен на рис. 7.

Разработка мероприятий и корректировка планов.

Процесс корректировки неразрывно связан с разработкой мероприятий по достижению уточненных плановых показателей, так как запланированные ранее мероприятия могут не согласовываться с новыми условиями деятельности организации и скорректированными планами. Кроме того, обычно при корректировке планов могут быть уточнены ранее установленные лимиты и приемлемые уровни рисков (повышен или понижен уровень одобрения кредитных заявок). То есть, новый план мероприятий должен полностью соответствовать новым плановым показателям.

Анализ скорректированных планов и их исполнение.

После проведения всех необходимых корректировок планы утверждаются и передаются на исполнение

<p>1. Разработка мероприятий и корректировка планов Корректировка планов. Пересмотр лимитов, нормативов, влияющих на уровень выполнения планов. Разработка необходимых мероприятий по достижению плановых показателей с учетом сделанных корректировок</p>	<p>2. Анализ скорректированных планов и их исполнение Утверждение и доведение скорректированных планов до ответственных подразделений. Реализация разработанных мероприятий по достижению плановых показателей с учетом сделанных корректировок. Выявление потребностей в дополнительных ресурсах и их привлечение. Продажа банковских продуктов и услуг</p>
<p>3. Оценка выполнения скорректированных планов Составление отчетов о выполнении всех необходимых мероприятий. Оценка сложившейся ситуации и влияния всех мероприятий и корректировок на уровень выполнения планов. Выявление причин невыполнения мероприятий. Внесение необходимых корректировок посредством текущего и оперативного планирования</p>	<p>4. Текущее и оперативное планирование Планирование текущих ликвидных активов и динамики свободных кредитных ресурсов. Планирование отдельных сделок, структуры операций. Оптимизация налогообложения, планирование текущих доходов и расходов. Формирование ориентиров процентной политики. Прогнозирование текущего уровня банковских рисков и корректировка лимитов</p>

Рис. 7. Процесс корректировки планов

ответственным подразделениям. Приступая к реализации разработанных мероприятий, подразделения проводят работу по выявлению и привлечению дополнительных ресурсов и производят реализацию банковских продуктов и услуг.

Оценка выполнения скорректированных планов.

Как и в процессе оценки выполнения планов, здесь необходимо составление исчерпывающих отчетов о выполнении проведенных мероприятий с указанием причин их невыполнения. Помимо этого необходимо проанализировать взаимосвязи сложившейся ситуации и влияние всех мероприятий и корректировок на уровень выполнения планов. При констатации отрицательного влияния реализуемых мероприятий на уровень выполнения плана необходимо оценить адекватность разработанных мероприятий и правильность их реализации. При выявлении незначительных погрешностей в плановых показателях либо в реализуемых мероприятиях логично прибегнуть к оперативному и текущему планированию.

Текущее и оперативное планирование.

Данный элемент процесса корректировки плана является достаточно эффективным инструментом, особенно в управлении ликвидностью и свободными кредитными ресурсами банка для проведения краткосрочных высокодоходных операций. Кроме того, на основе текущего и оперативного планирования возможно пере-

смотреть процентную политику, изменить параметры банковских продуктов и услуг, скорректировать рискованные показатели, объем лимитов и т.д.

Качество менеджмента определяется не только компетентностью руководителей кредитной организации, функционированием системы внутреннего контроля, степенью взаимодействия между акционерами и руководством банка, но и через оценку системы планирования. С ростом степени риска и конкуренции в банковском бизнесе следует повышать эффективность операций, и в этой связи значение планирования существенно возрастает. Необходимость применения процессно-ориентированного подхода как в целом в управлении, так и в планировании все более осознается банковским сообществом России. Время процессного управления для российских банков наступило.

Литература

1. Госстандарт России. М.: Изд-во стандартов, 2001.
2. Общие сведения по ISO 9000:2000 URL: http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_02B2C6DC-F53C-49B2-B36C-2B8759B412A7.htm (дата обращения: 30.04.2009).
3. Ребрин Ю.И. Управление качеством: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. 174 с.