

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ В БАНКАХ

Марина Владимировна ПЛОТНИКОВА

аспирантка кафедры денег и кредита, Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Саратов, Российская Федерация
mvpvip@mail.ru

История статьи:

Принята 27.05.2015
Одобрена 01.06.2015

УДК 336.71

Ключевые слова: банк, кредитная услуга, качество, организационная структура, управление

Аннотация

Предмет и тема. Усиленное внимание органов регулирования к проводимой банками кредитной политике и одновременно возрастающая конкурентная борьба за надежных заемщиков требуют от банков построения системы управления качеством кредитных услуг, которая нацелена на оптимальное сочетание интересов заинтересованных сторон и обеспечивает в результате долгосрочную финансовую устойчивость. Одним из неотъемлемых элементов данной системы является организационная структура, создающая основу для взаимодействия и определяющая особенности соподчинения различных подразделений банка при стратегическом и тактическом управлении качеством кредитных услуг.

Цели и задачи. Цель работы состоит в анализе различных типов организационных структур управления применительно к менеджменту качества в кредитной сфере; выявлении факторов, определяющих особенности банковских организационных структур управления качеством кредитных услуг.

Методология. В статье с помощью диалектического метода и системного подхода представлена в комплексе классификация организационных структур управления банком, определены из них наиболее отвечающие целям управления.

Результаты. Выявлены особенности управления качеством кредитных услуг в зависимости от типа организационной структуры, функционирующей в банке. Сформулированы различия в организации управления качеством кредитных услуг на разных уровнях структуры банка. Обнаружено, что сфера обслуживания банка, тенденции консолидации в этом секторе и особая роль банков в экономике оказывают влияние на организационные механизмы управления качеством кредитных услуг.

Выводы и значимость. Сделан вывод о том, что формирование организационной структуры, соответствующей поставленным целям в области управления качеством кредитных услуг и учитывающей совокупность влияющих факторов, позволит банкам получить значительные конкурентные преимущества и сохранить надежность в долгосрочной перспективе.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Усиленное внимание органов регулирования к проводимой банками кредитной политике и одновременно возрастающая конкурентная борьба за надежных заемщиков требуют от банков построения такой системы управления качеством кредитных услуг, которая нацелена на оптимальное сочетание выгод заинтересованных сторон и в результате обеспечивает долгосрочную финансовую устойчивость.

Одним из неотъемлемых элементов такой системы является организационная структура, создающая основу для взаимодействия и определяющая особенности соподчинения различных структурных подразделений банка при стратегическом и тактическом управлении качеством кредитных услуг.

Как правило, всю совокупность банковских организационных структур разделяют на две группы [1–4].

К одной группе относят организационные структуры, которые стали исторически первыми, и их называют классическими (или традиционными, механистическими, бюрократическими, линейными) организационными структурами.

В число организационных структур другого типа включают более совершенные, отвечающие современным рыночным условиям модели, поэтому часто они имеют название маркетинг-ориентированных (или адаптивных, органических).

Традиционными организационными структурами являются прежде всего *функциональные модели*,

которые подразумевают выделение структурных подразделений банка соответственно предлагаемым рынку банковским продуктам и выполняемым операциям. Такие образцы, как правило, могут оправдать себя в небольших банках.

В процессе модификации функциональных моделей в банках могут быть сформированы другие типы организационных структур управления, в частности *дивизионные (или дивизиональные) модели*, подразумевающие выделение структурных единиц по одному из следующих критериев: отрасль банковской деятельности, вид банковских продуктов, группа клиентов или обслуживаемых регионов.

Одни исследователи относят дивизионные модели к организационным структурам традиционного типа в связи с линейным характером их построения, четким разделением труда, невысокой скорости принятия решений в связи с изменениями во внешней среде. Другие считают их разновидностью второй группы, так как эти модели предполагают активное использование маркетинговых исследований. При этом подразделения, выделяемые в рамках дивизиональных структур, часто становятся достаточно независимыми или даже мини-банками, которые сами должны обеспечить себя ресурсами и стать центрами прибыли, что может сопровождаться дублированием некоторых служб в разных дивизионах. Такие организационные структуры в большей степени необходимы банкам, работающим на нескольких сегментах рынка, в том числе за рубежом.

Матричные модели, которые единогласно считаются организационными структурами второго типа, подразумевают комбинацию двух и более принципов деления организационных структур. Такие образцы предполагают двойное подчинение некоторых сотрудников: с одной стороны, исполнитель участвует в одном или нескольких проектах, с другой — он является частью функционального или дивизионального подразделения.

Разновидностью адаптивных организационных структур являются *проектные структуры*, предполагающие функционирование особых подразделений, создаваемых на временной основе для реализации крупномасштабных проектов, в том числе совместных инвестиционных. Такие схемы организации банковской деятельности подлежат постоянному пересмотру и изменению по мере выполнения поставленных задач в рамках каждого проекта и с учетом необходимых ресурсов.

В российских банках реализацией проектных организационных структур можно считать создание так называемых проектных офисов, в рамках которых проводится координация работ по проектной деятельности, систематизация, отбор и ранжирование проектов по степени приоритета, планирование бюджета и ресурсов, отслеживание результатов, управление проектами на основе разработанных единых стандартов и методологии.

Следовательно, организационное построение банка влияет, в частности, на выстраивание системы подразделений, в рамках которых проводятся кредитные операции. Кроме этого, в банке могут функционировать структуры (сотрудники), ответственные за какой-либо аспект управления качеством по банку в целом, например за маркетинг, методологию и стандартизацию, бизнес-процессы, организационное развитие, клиентский сервис, систему менеджмента качества и т.д. [5]. Особенности их взаимодействия между собой и с другими структурными единицами также будут зависеть от организационного построения банка.

Так, в рамках функциональных моделей предполагается, что в банке существует только один департамент (отдел), осуществляющий конкретный вид кредитных операций или их комплекс, с минимальным взаимодействием с подразделениями (сотрудниками), ответственными за какой-либо аспект управления качеством по банку в целом.

К основным достоинствам данной модели в плане управления качеством кредитных услуг можно отнести высокий уровень операций и возможность формализации кредитных технологий, что обусловлено углубленной специализацией отделов и их сотрудников, а к недостаткам — направленность каждого подразделения на решение сугубо своих, а не общих для всего банка задач и невозможность быстрого реагирования на изменяющиеся потребности рынка, обеспечения высокого качества комплексного обслуживания клиентов.

Дивизиональные структуры подразумевают, что кредитные отделы или специалисты есть в каждом из подразделений, выделенных по одному из названных критериев. Аналогичный подход распространяется и на подразделения (сотрудников), ответственных за какой-либо аспект управления качеством по банку в целом. Так, могут быть сформированы коллективы, которые занимаются разработкой инновационных технологий для управления отдельным кредитом и кредитным портфелем в целом [6].

Достоинствами дивизионных (дивизиональных) моделей являются возможность более гибкого и оперативного реагирования на изменения в той или иной стратегической сфере обслуживания и способность повышения качества услуг, мотивации работников к привлечению и сохранению существующих клиентов, а недостатками — возможные затруднения в обмене опытом управления качеством, дублирование функций и, следовательно, большая затратность.

Использование банком двухмерной матричной модели означает следующие варианты организационных механизмов управления качеством кредитных услуг:

– при сочетании функционального деления и деления по группам клиентов подразделения, проводящие кредитные операции, могут сосуществовать со службами продаж (back office и front office), для координации которых может быть создан совещательный орган при исполнителе, ответственном за одну из кредитных программ для корпоративных клиентов, розничных клиентов, индивидуальных предпринимателей и т.д. [7];

– при одновременной реализации отраслевого и клиентского (потребительского) принципов организации в одном отделе предлагаются услуги, которые могут пользоваться спросом у тех или иных групп клиентов (например, ипотечное кредитование и лизинг);

– при единстве функционального и отраслевого принципов сотрудники маркетинговых служб могут быть ориентированы на специфические аспекты кредитной деятельности банка.

Трехмерная матричная модель сочетает функциональный, региональный принцип и принцип разделения по группе клиентов, т.е. в процессе принятия решения, например о возможности кредитования заемщика, одновременно учитываются три точки зрения.

Четырехмерная модель основана на комбинации следующих четырех принципов: ориентация на продукт, отрасль деятельности, география и группа клиентов. В данной модели маркетинговая деятельность, ориентируемая на потребности рынка, сосредоточена на выполнении операций и предоставлении сервиса.

Такая модель предполагает, что каждый из отделов продаж, дифференцированных по регионам, может предлагать широкий спектр кредитных услуг, а на уровне банка функционируют централизованные

подразделения, которые оказывают операционную поддержку точкам продаж, а также структурные единицы, принимающие и анализирующие запросы и рекламации заемщиков, например службы качества в разрезе каждого из клиентских сегментов.

Достоинствами матричных моделей являются ориентация сотрудников на общие корпоративные цели, возможность оперативной адаптации к изменениям внешней среды, обеспечение более высокого качества услуг по сравнению с другими организационными структурами.

Это достигается за счет того, что, например, при использовании многомерных матричных моделей одновременно учитываются региональная специфика рынков сбыта банковских услуг, особенности потребностей различных групп клиентов и соответствующих продуктов и другие аспекты.

Основным недостатком матричных моделей является сложность организации эффективного взаимодействия сотрудников из-за подчинения некоторых из них нескольким руководителям (проектов, а также функциональному или дивизиональному) и нечеткости разграничения полномочий между этими руководителями.

Использование проектных организационных структур в управлении качеством кредитных услуг предполагает, что в банках могут действовать временные команды из сотрудников различных подразделений, нацеленные на собственные разработки или внедрение на условиях аутсорсинга информационных технологий, в том числе улучшающих защиту персональных данных заемщика при подаче заявки на кредит, работающих в системах дистанционного банковского обслуживания, кредитного анализа и т.д.

Кроме этого, могут быть проекты по разработке новых кредитных программ, для чего проводятся предварительные маркетинговые исследования, выясняется целесообразность их внедрения посредством соотнесения возможных рисков и прибыли, определяется сегмент потенциальных заемщиков и т.д.

Безусловно, на практике сложно найти какую-либо из указанных структур в чистом виде, так как банки могут использовать смешанные типы организации деятельности. При этом возможно доминирование характеристик одной из форм.

По мнению многих авторов, несмотря на явные преимущества матричных моделей, в банках могут

вполне эффективно функционировать и другие организационные структуры в зависимости от каждой конкретной ситуации. Так, по мнению автора, матричные модели в большей степени соответствуют цели обеспечения высокого качества кредитных услуг, особенно при реализации банком индивидуального подхода к обслуживанию клиентов и наличию кредитных программ для различных типов заемщиков, что больше характерно для крупных банков.

Региональные кредитные организации на современном этапе должны стать основными для предприятий малого и среднего бизнеса (прежде всего относящихся к местной промышленности, сельскому хозяйству), индивидуальных предпринимателей, домашних хозяйств регионов [8]. В таких банках, специализирующихся на конкретном сегменте заемщиков и использующих соответствующие стандарты кредитования, могут показать свою эффективность другие, менее сложные организационные механизмы.

Важной особенностью банковской деятельности является то, что в процессе производства банковских продуктов участвуют практически все подразделения [9]. Следовательно, какая бы организационная структура ни была выбрана банком, для достижения целей управления качеством кредитных услуг должны быть выработаны механизмы взаимодействия и согласования.

Среди наиболее эффективных способов, позволяющих сломать барьеры между подразделениями, особенно характерными для функциональных организационных структур и служащими для перепроектирования организации в интересах повышения качества Джеймс Р. Эванс называет следующие [10]:

- сфокусированность на процессах;
- признание наличия внутренних потребителей;
- снижение степени иерархичности;
- создание организации, в основу которой положена командная деятельность;
- использование управляющих комитетов.

Сфокусированность на процессах выдвигает необходимость объединения всех непосредственных участников кредитного процесса в рамках одного подразделения, за исключением отделов или ответственных сотрудников, осуществляющих, например, планово-экономическую, юридическую, бухгалтерскую, кассовую работу, а также

функции внутреннего контроля и управления автоматизации.

Так, вместо нескольких отделов, разделенных по принципу операций и подчиняющихся разным руководителям (отделы по работе с клиентами, приему и обработке документов, кредитного анализа, оформления кредитных операций), целесообразно создать одно управление кредитования под единым начальником, являющимся владельцем кредитного процесса и ответственным за его результат [11], что должно способствовать пониманию всеми сотрудниками их роли в кредитном процессе и мотивировать к предоставлению качественных кредитных услуг.

Кроме этого, в соответствии с процессным подходом в состав кредитного подразделения также может входить, например, маркетинговая служба и пр. Однако в средних и особенно крупных банках в соответствии с международными стандартами предполагается разделение функций общения и непосредственной работы с клиентом и анализа рисков без права общения с клиентом. Для этого в банке дополнительно функционирует независимое подразделение риск-менеджмента. Так, в Сбербанке России проводится оценка кредитного риска, независимая от клиентской работы, и функционирует самостоятельная межрегиональная служба андеррайтинга¹.

Для признания наличия внутренних потребителей важно описать и проанализировать карту кредитного процесса, определить, какие структурные подразделения и конкретные сотрудники являются внутренними потребителями и поставщиками в рамках этого процесса и в системе процессов банка в целом. Это позволит выявить возможности для сокращения времени некоторых операций, параллельного проведения некоторых из них, перестройки организационной структуры и т.д.

Структурные преобразования, связанные со снижением степени иерархичности, подразумевают сокращение числа промежуточных уровней иерархии, в том числе посредством активного внедрения информационных технологий, улучшающих коммуникативные связи внутри банка. Однако не для всех банков такой способ может быть эффективным.

В связи с необходимостью выполнения различных операций и, следовательно, функционированием

¹ Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 годов. URL: http://www.sberbank.ru/samara/ru/about/today/strategy_2018.

соответствующих им структурных звеньев часто в банковской практике возникает обратная ситуация, когда целесообразно объединить и подчинить их одному руководителю, т.е. создать дополнительный промежуточный иерархический уровень, что показывает анализ первого способа структурных преобразований.

Организация в банке командной деятельности предполагает работу структур, каждая из которых отвечает за выполнение или совершенствование одного из ключевых процессов, в том числе кредитования в разрезе сегментных групп. Данное требование реализуется при применении проектного управления.

Такой вид структурных преобразований, как использование управляющих комитетов, тесно связан с предыдущим, но в большей степени ориентирован на участие высшего руководства в управлении качеством. Однако к коллегиальному решению вопросов рекомендуется привлекать также сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами.

Стоит отметить, что функционирование управляющих комитетов свойственно кредитным организациям, в том числе в связи с международными стандартами банковской деятельности. Так, в соответствии с последними целесообразно наличие в банке при совете директоров комитета по рискам (особенно необходимого для крупных и международных кредитных организаций), который консультировал бы относительно текущей и будущей стратегии управления рисками².

Помимо этого в крупных банках могут функционировать комитеты по вознаграждениям, назначениям, кадрам, управлению, этике, комплаенсу, которые в некоторой степени затрагивают вопросы управления качеством кредитных услуг. Наличие таких структур во многом объясняется спецификой банков как финансовых организаций, работа которых сопряжена с множеством рисков и необходимостью постоянного управления ими. Функционирование комитетов позволяет реализовать, в частности, концепцию интегрированного риск-менеджмента, главная цель которого состоит в нахождении оптимального соотношения между риском и доходностью [12].

Работа комитетов по качеству, бизнес-процессам только получает свое развитие. Таким образом, можно

считать: если приоритеты управления качеством в части условий кредитования устанавливаются коллегиально на высшем иерархическом уровне, то качество в области процесса кредитования, обслуживания клиентов может оставаться не охваченным на этом уровне. Следовательно, в зависимости от возможностей и особенностей банка необходимо либо ввести комитеты второй группы, либо сферу задач комитетов первой группы дополнить соответствующими обязанностями, чтобы максимально согласовывать цели управления рисками с целями маркетинга и управления процессами при стратегическом и тактическом управлении качеством кредитных услуг.

Для банков, имеющих подразделения, важным моментом в организации управления качеством кредитных услуг является также разграничение полномочий между головным банком и его филиалами и внутренними структурными подразделениями. Так, на уровне банка в целом могут решаться следующие вопросы:

— утверждение кредитной стратегии банка, в том числе в области качества кредитных услуг, проведение постоянного мониторинга и ее пересмотр советом директоров (наблюдательным советом);

— претворение в жизнь кредитной стратегии банка руководством кредитной организации [13];

— систематические проверки кредитования на местах (с точки зрения управления рисками, соблюдения законодательства и внутренних документов, стандартов кредитного обслуживания и бизнес-процессов), проводимые в зависимости от организационной структуры банка комитетом или представителями вышестоящих органов управления совместно с подразделениями (сотрудниками) головного офиса, ответственными за внутренний контроль, управление рисками и качеством по банку в целом.

В частности, в отношении размещения денежных средств от своего имени и за свой счет службе внутреннего аудита следует проводить проверки соответствия законодательству Российской Федерации внутренних документов, устанавливающих порядок операций по кредитованию физических и юридических лиц, условий заключенных договоров, правильности и обоснованности оценки кредитной организацией финансового положения заемщиков и т.д.³

² О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления»: письмо Банка России от 06.02.2012 № 14-Т.

³ Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. № 242-П.

Методологическим службам или эквивалентным им подразделениям (служащим) предписывается периодически проводить выездные проверки точек продаж на предмет соблюдения регламентов бизнес-процессов. Делается это посредством инструмента «Чек-лист качества процессов» и процедуры «Тайный покупатель». Кроме того, надо обобщать и анализировать информацию о наиболее критичных процессах и предоставлять ее другим подразделениям банка, принимать решение о необходимости оптимизации, составлять план работ по улучшению процессов [14].

Перед филиалами и внутренними структурными подразделениями банка стоят другие задачи. Если на уровне учреждения в целом решаются в первую очередь проблемы финансовых условий кредитования, то на уровне отделения можно влиять прежде всего на факторы обслуживания клиентов, такие как эффективность решения их задач, атмосфера в отделении, дружелюбие и вежливость персонала, наличие персональных менеджеров, легкость нахождения нужного специалиста в офисе и др. [15].

В этой связи прежде всего руководители филиалов и внутренних структурных подразделений ответственны за оперативный контроль качества кредитных услуг. Эти люди призваны на местах исправлять ошибки и сбои в момент возникновения инцидентов, сокращая временные интервалы между возникновением рисков событий и их устранением.

Персонал подразделений банка на основе общения с клиентом проводит самооценку качества кредитных услуг. Кроме этого, в каждом отделении может быть сотрудник, ответственный за контроль качества обслуживания клиентов, который структурно подчиняется руководителю отделения или сети, а функционально — руководителю подразделения клиентского сервиса⁴.

Таким образом, начальники всех звеньев в банке (начиная от первых заместителей председателя правления) должны играть ключевую роль в управлении рабочими местами [16].

На основе сказанного можно выделить некоторые факторы, определяющие особенности организационной структуры управления качеством кредитных услуг.

⁴ Ассоциация российских банков. Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг. Практика применения. URL: http://arb.ru/upload/iblock/800/Standarty_kachestva_upravleniya_vzaimootnosheniyami_s_potrebitelnyami_bankovskih_uslug.docx.

Большое значение имеет сфера обслуживания банка. Так, для отечественных учреждений необходимым является наличие конкретных подразделений, отвечающих за качество, координирующих работу множества внутренних структурных подразделений и разрабатывающих для них, в частности, единые стандарты кредитования.

Для региональных банков, рыночной нишей которых является индивидуальное кредитование, основанное на принципах партнерских отношений с клиентом [17], целесообразно существование не столько соответствующих подразделений, сколько отлаженного механизма взаимодействия между отделами при проведении кредитного процесса внутри каждого банка, наличие персональных менеджеров, знающих потребности и одновременно возможные риски при кредитовании конкретных клиентов.

Кроме этого, особая роль банка предполагает, что его нужно рассматривать не только как специфическое предприятие, но и как социальный, общественный институт, который должен ориентироваться на комплекс интересов (собственные интересы, интересы государства, клиентов и т.д.) [18].

В этом аспекте можно выделить такое требование регулятора, как наличие системы внутреннего контроля, и рекомендации относительно функционирования специализированных комитетов. В свою очередь, если кредитная организация главное внимание уделяет потребностям клиента, модель клиентоориентированного банка выглядит как перевернутая пирамида, в верхней части которой клиенты, далее — управления и отделы, а внизу — руководство [19]. Такой подход реализуется при структурировании управлений и отделов по видам клиентов, а также при наличии специализированных служб (служащих), ответственных за работу с клиентами.

Тенденция консолидации на российском банковском рынке, вызванная, в частности, тем, что фактор размера кредитной организации остается решающим для доступа к механизмам государственной поддержки [20], также оказывает влияние на организационное построение управления качеством кредитных услуг.

Так, работа всех банков, входящих в ФК «Открытие», строится на тесной межфункциональной координации между ключевыми службами, включая риск-менеджмент, и распространении внутри группы лучших приемов управления рисками⁵. Аналогичный

⁵ Номос-банк. Открытие. Годовой отчет 2013. URL: <http://>

подход к обмену опытом должен распространяться и на другие подразделения, ответственные за какой-либо аспект управления качеством.

ir.otkritiefc.ru/fileadmin/files/Investor_Relations/Reports_and_Publications/Annual_Reports/rus/AR_Nomosbank_13FCC_rus_book2705.pdf.

Таким образом, формирование организационной структуры, наиболее соответствующей поставленным целям в области управления качеством кредитных услуг и учитывающей совокупность влияющих факторов, позволит банкам получить значительные конкурентные преимущества и сохранить надежность в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. *Алавердов А.Р.* Стратегический менеджмент в коммерческом банке: учебник М.: Маркет ДС, 2009. 576 с.
2. *Банковский менеджмент: учебник / под ред. О.И. Лаврушина.* М.: КноРус, 2010. 560 с.
3. *Банковское дело. Управление и технологии: учебник / под ред. А.М. Тавасиева.* М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 671 с.
4. *Турбанов А., Тютюнник А.* Банковское дело: Операции, технологии, управление. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 682 с.
5. *Исаев Р.А.* Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка // *Методы менеджмента качества.* 2011. № 6. С. 4–10.
6. *Былинкина В.С., Потапова С.В.* Совершенствование управления кредитным риском // *Наука и общество.* 2013. № 2. С. 129–133.
7. *Зверев О.А.* Инновационные технологии банковского ретейла // *Деньги и кредит.* 2007. № 12. С. 43–46.
8. *Бровкина Н.Е.* Региональное развитие как основа новой архитектуры кредитного рынка // *Деньги и кредит.* 2015. № 2. С. 51–55.
9. *Ефремов А.В.* Совершенствование организационной структуры — необходимое условие успешного развития компании. URL: <http://dis.ru/library/571/27719>.
10. *Эванс Джеймс Р.* Управление качеством: учеб. пособие / пер. с англ. / под ред. Э.М. Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 671 с.
11. *Исаев Р.А.* Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: в 2 т. Т. 1. М.: ИНФРА-М, 2014. 286 с.
12. *Трифонов Д.А.* О сущности и методах управления рисками банковского портфеля // *Финансовая аналитика: проблемы и решения.* 2012. № 47. С. 46–54.
13. *Корнилов Ю.А., Боткин А.Н.* Некоторые вопросы управления кредитным риском // *Деньги и кредит.* 2007. № 5. С. 33–37.
14. *Куклина Е.В., Губин Е.Е.* Системный анализ организационной структуры как фактор повышения эффективности деятельности коммерческого банка // *Фундаментальные исследования.* 2014. № 6. Ч. 7. С. 1452–1457.
15. *Чичмели И.* Как управлять лояльностью клиентов? URL: <http://www.e-xecutive.ru/marketing/sales/1367509>.
16. *Татарина Л.Ю.* Об эффективности организации gemba-менеджмента в банках // *Финансы и кредит.* 2012. № 35. С. 42–48.
17. *Богомолов С.М., Ильина Л.В., Копченко Ю.Е.* Стратегии деятельности региональных банков на рынке розничных услуг // *Глобальный научный потенциал.* 2014. № 10. С. 122–124.
18. *Былинкина В.С., Морозова Ю.В.* Банковский финансовый менеджмент как система // *Наука и общество.* 2014. № 3. С. 104–110.
19. *Соколинская Н.Э.* Клиентоориентированная модель деятельности банков и пути ее построения // *Банковские услуги.* 2014. № 1. С. 13–18.
20. *Якунин С.В.* Типы стратегий банка на рынке ценных бумаг // *Экономический анализ: теория и практика.* 2013. № 19. С. 31–44.

ORGANIZATIONAL MECHANISMS FOR MANAGING THE QUALITY OF LENDING SERVICES IN BANKS

Marina V. PLOTNIKOVA

Saratov Socio-Economic Institute, Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Saratov, Russian Federation
mvvip@mail.ru

Article history:

Received 27 May 2015
Accepted 1 June 2015

Keywords: bank, lending services,
quality, organizational structure,
management

Abstract

Importance Whereas regulators pay more attention to banks' lending policies and banks are concurrently vying for reliable and creditworthy borrowers, banks have to create a mechanism for managing the quality of their loan facilities. The mechanism would combine and correlate parties' interests as much as possible and ensure the long-standing financial stability. The mechanism is indispensable without an organizational structure that would lay the basis for cooperation and determine the specifics of subordination of banks' units within strategic and tactic management of the quality of lending services.

Objectives The research analyzes various types of organizational management structures in reference to the quality management in credit institutions. It also identifies factors that form the specifics of banks' organizational structures designated to manage the quality of lending services.

Methods Using the dialectical method and systems approach, I deliver a comprehensive classification of organizational structures used to manage the bank and determine those that are best compliant with management purposes and goals.

Results I figure out the specifics of managing the quality of lending services, considering the organizational structure existing in the bank. I also point out the difference in the procedure for managing the quality of lending services at various tiers of the bank's structure. As I find out, the scope of banking services, consolidation trends in the sector and the special role of banks in economy influence organizational mechanisms for managing the quality of lending services.

Conclusions and Relevance If banks form an organizational structure that would meet the purposes of managing the quality of lending services and consider the combination of existing factors, they will gain considerable competitive advantages and ensure their stability and reliability in the long run.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

References

1. Alaverdov A.R. *Strategicheskii menedzhment v kommercheskom banke* [Strategic management in a commercial bank]. Moscow, Market DS Publ., 2009, 576 p.
2. *Bankovskii menedzhment* [Banking management]. Moscow, KnoRus Publ., 2010, 560 p.
3. *Bankovskoe delo. Upravlenie i tekhnologii* [Banking. Management and technologies]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2012, 671 p.
4. Turbanov A., Tyutyunnik A. *Bankovskoe delo: Operatsii, tekhnologii, upravlenie* [Banking: operations, technology, management]. Moscow, Al'pina Pablishez Publ., 2010, 682 p.
5. Isaev R.A. Sposoby obespecheniya i uluchsheniya kachestva obsluzhivaniya klientov banka [Methods to ensure and improve the quality of banks' services provided to clients]. *Metody menedzhmenta kachestva = Methods of Quality Management*, 2011, no. 6, pp. 4–10.
6. Bylinkina V.S., Potapova S.V. Sovershenstvovanie upravleniya kreditnym riskom [Ways to improve credit risk management]. *Nauka i obshchestvo = Science and Society*, 2013, no. 2, pp. 129–133.
7. Zverev O.A. Innovatsionnye tekhnologii bankovskogo reteila [Innovative technologies of retail banking]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2007, no. 12, pp. 43–46.
8. Brovkina N.E. Regional'noe razvitie kak osnova novoi arkhitektury kreditnogo rynka [Regional development as the basis for a new architecture of the lending market]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2015, no. 2, pp. 51–55.

9. Efremov A.V. *Sovershenstvovanie organizatsionnoi struktury — neobkhodimoe uslovie uspehnogo razvitiya kompanii* [Improvement of the organizational structure is a necessary condition for successful corporate development]. Available at: <http://dis.ru/library/571/27719>. (In Russ.)
10. Evans J.R. *Upravlenie kachestvom* [Total Quality]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 2007, 671 p.
11. Isaev R.A. *Bankovskii menedzhment i biznes-inzhiniring* [Banking management and business engineering]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014, vol. 1, 286 p.
12. Trifonov D.A. O sushchnosti i metodakh upravleniya riskami bankovskogo portfelya [On the essence and methods of managing the bank portfolio risks]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2012, no. 47, pp. 46–54.
13. Kornilov Yu.A., Botkin A.N. Nekotorye voprosy upravleniya kreditnym riskom [Some issues of credit risk management]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2007, no. 5, pp. 33–37.
14. Kuklina E.V., Gubin E.E. Sistemnyi analiz organizatsionnoi struktury kak faktor povysheniya effektivnosti deyatelnosti kommercheskogo banka [System analysis of organizational structure as a factor of performance of commercial bank]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2014, vol. 6, iss. 7, pp. 1452–1457.
15. Chichmeli I. *Kak upravlyat' loyalt'nost'yu klientov?* [Managing customers' loyalty]. Available at: <http://www.e-xecutive.ru/marketing/sales/1367509>. (In Russ.)
16. Tatarinova L.Yu. Ob effektivnosti organizatsii gemba-menedzhmenta v bankakh [On the effectiveness of gemba management in banks]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2012, no. 35, pp. 42–48.
17. Bogomolov S.M., Il'ina L.V., Kopchenko Yu.E. Strategii deyatelnosti regional'nykh bankov na rynke roznichnykh uslug [Strategies of regional banks' operations in the retail market]. *Global'nyi nauchnyi potentsial = Global Scientific Potential*, 2014, no. 10, pp. 122–124.
18. Bylinkina V.S., Morozova Yu.V. Bankovskii finansovyi menedzhment kak sistema [Financial management of the bank as a system]. *Nauka i obshchestvo = Science and Society*, 2014, no. 3, pp. 104–110.
19. Sokolinskaya N.E. Klientoorientirovannaya model' deyatelnosti bankov i puti ee postroeniya [A customer-oriented model of banks' activities and ways for organizing such activities]. *Bankovskie uslugi = Banking Services*, 2014, no. 1, pp. 13–18.
20. Yakunin S.V. Tipy strategii banka na rynke tsennykh bumag [Types of the bank's strategies in the securities market]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2013, no. 19, pp. 31–44.