Бахшиян Арсен Карэнович. Механизмы оценки и повышения качества банковских услуг в розничном кредитовании: теоретические и методические аспекты : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Бахшиян Арсен Карэнович; [Место защиты: Акад. труда и соц. отношений].- Москва, 2010.- 158 с.: ил. РГБ ОД, 61 10-8/2471

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Тенденции развития банковских услуг в розничном кредитовании на современном этапе развития экономики 13

1.1 Роль розничного кредитования на различных стадиях развития экономики 13

1.2. Зарубежный и отечественный опыт розничного кредитования 24

1.3. Законодательная база, регламентирующая деятельность банков в сфере качества розничного кредитования 35

Глава 2. Теоретические и методические основы оценки качества банковских услуг в розничном кредитовании 45

2.1 Сущность и роль качества банковских услуг в розничном кредитовании 45

2.2. Формирование бизнес-процесса предоставления услуг розничного кредитования,

ориентированного на повышения их качества 63

2.3 Разработки механиша оценки качества банковских услуг в розничном кредитовании на

основе системы сбалансированных ключевых показателей 70

Глава 3. Механизмы управления качеством банковских услуг в розничном кредитовании 84

3.1 Взаимосвязь организационной структуре банка с бизнес-процессом предоставления банковских услуг в розничном кредитовании 84

3.2. Механизмы управления качеством работы персонала банка на основе системы сбалансированных ключевых показателей 100

3.3. Рекомендации по внедрению системы управления качеством банковских услуг в розничном кредитовании на основе автоматизированной банковской системы 112

Заключение 128

Библиографический список 135

Приложения 146

**Введение к работе**

Качество банковских услуг и уровень сервиса банковского обслуживания является главным конкурентным преимуществом и механизмом увеличения доли рынка банка в развитых странах и России. В условиях однотипных услуг и жесткой конкуренции в банковском секторе, именно высокое качество служит главным фактором продвижения услуг и реализации продукта.

Согласно закону о правах потребителя « качество услуги является важнейшим правом потребителя»1, а значит, особое значение для банков имеет достижение единства стратегии и тактики активного приспособления и воздействия на пожелания клиентов. Совершенно очевидно, что для соответствия ожиданиям клиентов, работа банка должна быть построена на использовании самых передовых информационных технологий. эффективных бизнес-процессов, наличии квалифицированных и клиентоориентированных сотрудников.

Борьба за качество — это необходимость, без которой банк не будет жизнеспособен. Меры, направленные на контроль и повышение качества не должны носить разовый, эпизодический характер. Необходим целостный комплекс регулярных мероприятий. Системный подход к контролю качества усиливает бренд, укрепляет имидж банка, повышать лояльность клиентов. Внедрение стандарта качества позволяет существенно снизить операционные издержки и повысить эффективность.

Особую значимость качества банковских услуг приобретает в условиях либерализации рынка банковских услуг, возрастающей с приходом крупных иностранных банков и перспективой вступления России в ВТО.

Многоаспектность проблемы качества банковских услуг определяется как внутренней ролью системы управления качеством в финансовом менеджменте банка, так и факторами внешней среды, определяемыми рамками действующих международных стандартов качества ИСО 9000. В этой связи важно законодательно обеспечить условия для формирования системы управления качеством банковских продуктов, создать предпосылки для значительного повышения роли финансового

Закон о защите прав потребителей / Статья 4. Качество товара (работы, услуги)

**4**механизма управления качеством на всех этапах жизненного цикла банковского продукта.

В настоящее время Центральный банк РФ создал систему стандартизованного описания основных моделей банковских бизнес-процессов, программного обеспечения оценки качества банковских услуг. Процессный подход к управлению качеством реализован в Банке России, и теперь реализуется в коммерческих банках. ~

Внедрение механизмов управления качеством банковских услуг на практике идет крайне медленно и не эффективно. Очевидно, что ввод в действие новых банковских национальных стандартов качества, соответствующих мировым, займет немало времени. Поэтому важно создание системы, которая в максимальной степени обеспечит повышение конкурентоспособности услуг российских банков и защитит права клиентов при некачественном обслуживании.

Проблемы повышения качества банковского обслуживания привлекают внимание ученых и практиков в течение длительного времени. Современная теория банковских услуг стала формироваться в начале 80-х - 90-х гг. прошлого столетия и продолжается по настоящее время. На западе создание Европейского Экономического и Валютного союза, ужесточение норм банковского контроля, а также интенсивное внедрение электронных технологий положили начало пересмотру международных принципов, которые обеспечили качественное банковское обслуживания клиентов.

Рост ВВП, повышение благосостояния граждан, увеличение доли «среднего класса» в последние годы, стимулировали появление на рынке новых игроков, предоставляющих розничные банковские услуги, в числе которых иностранные банки. Привлекательность сегмента кредитования населения стала для многих из них решающим аргументом в пользу начала работы в России. Однако ни один из участников рынка за исключением крупных банков, контролируемых государством, не может быть уверен в устойчивости своих позиций: распределение долей и состав лидеров способны измениться за короткий промежуток времени.

В рамках конкурентной борьбы на рынке розничного кредитования ряд банков делают выбор в пользу рискованных стратегий роста. В частности, для обеспечения высоких темпов роста объемов выданных ссуд делается ставка на минимизацию времени и издержек, необходимых для оценки платежеспособности заемщика. Результатом реализации такого рода стратегии может стать быстрое увеличение объемов невозвратных долгов.

**Актуальность темы диссертационного исследования**обусловлена:

**Во-первых,**ролью и значением розничного кредитования в развитии экономики. социально-экономическим развитием страны, повышением благосостояния и покупательной способности граждан, что отражено в Концепции долгосрочного социально экономического развития Российской Федерации. Увеличение покупательной способности населения посредством кредитования влечет увеличение номинального объема использованного ВВП. Исследование отношения этого объема к объему кредитования в розничном секторе выявило прямую зависимость уровня ВВП от объемов розничного кредитования в банковском секторе.4 Увеличение объема розничного кредитования по отношению к ВВП на один процент приводит к росту ВВП на 1,9%.5 Аналогичные тенденции подтверждаются работами Центра макроэкономических исследований Сбербанка России, проведенными в декабре 2009 года.6

**Во-вторых,**ролью и значимостью розничного кредитования для банковского сектора, что подтверждается ростом его доли в общем портфеле российских банков. В период с 2001 по 2008 г.г. доля услуг розничного кредитования в этом портфеле возросла с 3,6% до 22,6%, и составила 4344,3 млрд. рублей.

Прирост розничного кредитования уменьшился в 2009 г. по отношению к 2008 г. на 10,6% - до 3866,9 млрд. рублей, а его доля в суммарном объеме выданных

Распоряжение Правительства РФ or 17.11.2008 г. №1662-р. Концепция долгосрочного социально-экономического разви гия Российской Федерации на период до 2020 года.

Федеральная служба і осударственноіі сіатиспіки uww.gks.ru/bgd/frce/bOl 19/Main.htm

Ьахшнян Л.К. Механизм оценки качества банковских услуг в розничном кредитовании// Совершенствование корпораіивноіо управления как факюр стабилизации экономики в условиях- кризиса. Сборник статей международной научпо-пракіической конференции, часть 11/ под общ. ред. д.экон.н., профессора Н.10. Псаревой.-: М.: ИД «АТиСО». -2010-С.10-17.

Обзор динамики кредитования в падающей экономике. Вестник центра макроэкономических исследований Сбербанка России. №12 2009

кредитов снизилась до 19,5%. Т.о., в связи с мировым финансовым кризисом в октябре 2008 г., объем розничного кредитования в 2009 году по отношению к 2008 г. уменьшился на 461.9 млрд. рублей, а доля розничного кредитования снизилась на 3,1%.

К концу 2009 г. темпы снижения объема розничного портфеля сократились по сравнению с началом 2009 года: объем розничного кредитования уменьшился на 15,5 млрд. рублей, доля розничного кредитования уменьшилась на 0,2%.

В первом квартале 2010 г. на рынке банковских услуг наблюдалась тенденция к увеличению объемов розничного кредитования. При сохранении этой тенденции прирост в секторе розничного кредитования по состоянию на начало 2011 г. составит 11,5% (4313,3 млрд. руб.), а доля розничного кредитования будет составлять 22,1% от общего портфеля банков РФ.7

С увеличением доли розничного сектора в общем объеме банковских услуг растет конкуренция между банками. В связи с тем, что банки предлагают практически идентичные услуги розничного кредитования, конкурентоспособность банка, прежде всего, будет определяться повышением качества этих услуг.

В-третьих, необходимостью разработки научно-методического обоснования оценки качества услуг розничного кредитования. В различных макроэкономических условиях - при высоких темпах экономического роста, при экономической стабильности, в условиях финансового кризиса - необходима разработка новых решений в области повышения качества этих услуг, позволяющих комплексно учитывать все этапы взаимодействия банка с клиентом. Качество услуг розничного кредитования имеет двойственную природу: с одной стороны, это инструмент достижения максимальных экономических результатов для банка, с другой прозрачность, удобство, надежность и приемлемость условий кредитования для клиента, что в конечном итоге повышает покупательную способность населения и стимулирует рост экономики страны.

7 Данные электронного ресурса ЦБ РФ hUp:/Av\

**В-четвертых,**необходимостью создания системы мотивации сотрудников банка, направленной на повышение качества услуг розничного кредитования, основанной на распределении вознаграждения за работу между сотрудниками подразделений банка в зависимости от достигнутого результата. Существующая система мотивации имеет локальный хараісгер и не позволяет учесть влияние деятельности сотрудника на достижение заданного уровня качества услуг розничного кредитования.

**Цель и задачи исследования.**Цель диссертационной работы, обусловленная необходимостью решения представленных выше проблем, состоит в разработке и обосновании научно-методических основ оценки качества услуг розничного кредитования и создании системы мотивации сотрудников, позволяющей повысить качество этих услуг.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

- изучить становление и развитие розничного кредитования и его специфические  
особенности в банковском секторе России;

изучить зарубежный опыт предоставления розничного кредитования и адаптировать его к современным российским условиям;

- обобщить отечественный и зарубежный опыт в области методов оценки и  
механизмов управления качеством банковских услуг, в т.ч. изучить отечественные и  
международные стандарты качества этих услуг, а так же нормативно-  
законодательную базу, определяющую содержание и формы розничного  
кредитования;

- дать предметно-содержательную характеристику качества услуг в секторе  
розничного кредитования и оценить влияние этого качества на повышение  
эффективности банковского сектора;

выявить факторы, формирующие качество услуг розничного кредитования;

определить параметры, индикаторы и критерии, определяющие категорию услуг розничного кредитования и разработать комплексную модель оценки качества этих услуг;

- определить аналитические и технические процедуры, необходимые для реализации  
предлагаемого механизма оценки и повышения качества услуг розничного  
кредитования;

- разработать систему мотивации сотрудников банка к достижению заданных  
парамегров качества услуг розничного кредитования, отражающих стратегию банка  
в различных макроэкономических условиях.

**Объектом исследования**является качество услуг розничного кредитования, оказываемых населению крупнейшими банками России. В качестве **предмета исследования**выступают процессы, обеспечивающие повышение качества банковских услуг в сфере розничного кредитования.

**Разработанность проблемы.**Анализ изученности вопросов в исследуемой области показал, что некоторые из этих вопросов нашли отражение в трудах П. Роуза, Дж. Синки. К. Фабри. Д. Джентле, Д.Ариста, Д.Джурана, А.Кениона, А.Ланге, Д.Левеллина. Б.Маруа, С.Матюра, Х.Шефера, Э.Шгикеля, Б.Ш. Хеффермана и др.

Значительный практический интерес для развития механизма оценки и управления качесівом банковсішх услуг в розничном кредитовании представляют исследования, посвященные деятельности банков по оценке конкурентоспособности на основе анализа качества предоставляемых услуг. Этому посвящен ряд исследований зарубежных ученых в области банковского менеджмента. Среди них труды Дж. К. Ван Хорна. Э. Дж. Долана, Ф. Котлера, М. Портера. Эти работы содержат теоретические и методологические основы оценки качества банковских услуг в целом и предлагают практические рекомендации по оценке и управлению качеством в сфере услуг розничного кредитования.

Большой вклад в понимание роли качества кредитовании внесли отечественные исследователи, рассматривавшие развитие российской системы кредитования: Г.М. Белоглазовой, В.К. Бурлачкова, Н.И. Валенцевой. М.Х. Габидулин А.Д. Голубовича, М.А. Давтяна. В.Ф. Железовой. B.C. Захарова, А.Н. Иванова, Ю.И. Кашина, А.А. Козлова. Л.Н. Красавиной, О.И. Лаврушина, Г.Л. Макаровой, И.Д. Мамоновой, Г.С. Пановой, В.С, М.А. Песселя, Н.Ю.Псаревой, И.Н. Рыковой, A.M. Сарычева, В.М. Усоскина. Э.А. Уткина. В.Н. Шенаева, Е.Б. Ширинской, М.М. Ямпольского и др.

При всей теоретической и практической значимости трудов названных авторов, в них отсутствует комплексный подход к оценке качества банковских услуг розничного кредитования и практические рекомендации по повышению качества этих услуг.

**Научная новизна диссертационной работы**заключается в создании научно-методических основ формирования комплексного механизма оценки качества услуг розничного кредитования со стороны банковского сектора на основе системы сбалансированных показателей, отражающих все этапы взаимодействия банка **с**клиентами, и системы мотивации, стимулирующей сотрудников банка к достижению заданных параметров качества этих услуг.

Основные научные результаты, выносимые на защиту:

1. Уточнена роль услуг розничного кредитования, заключающихся в предоставлении банком разных форм кредитов населению для удовлетворения его различных потребностей; показана двойственность этих услуг, заключающаяся в стимулировании, с одной стороны, роста покупательной способности населения, способствующей росту ВВП, а с другой - в повышении эффективности деятельности банковского сектора.
2. Предложена трактовка сущности качества услуги розничного кредитования: эта сущность определяется совокупностью полезных свойств услуги, удовлетворяющих определенные материальные или духовные потребности клиента и достигаемых за счет взаимоувязанного выполнения всех этапов процесса кредитования - от поиска клиента до возврата заемных средств.
3. Представлен цикл управления качеством процесса кредитования, основанный на стандартном обобщенном процессе, установленном международными стандартами серии ИСО 9000; цикл ориентирован на повышение качества услуг кредитования и качества работы персонала банков, в т.ч. в части координации деятельности сотрудников. Модифицированный обобщенный «процесс ИСО 9000», состоит из трех этапов (продвижение услуг, сопровождение клиентов, работа с клиентской базой), даны хараісгеристики этапа вхождения в процесс и выхода из него. Цикл позволяет обеспечить качество предоставляемых услуг и контролировать взаимодействие сотрудников банка от момента определения цели до подведения итогов путем

10 отслеживания контрольных документов, заносимых в автоматизированную банковскую систему.

4) Предложена система ключевых показателей - коэффициентов, характеризующих  
отдельные этапы процесса кредитования, направленная на повышение  
конкурентоспособности банка в сфере розничного кредитования и комплексно  
отражающая уровень качества этого процесса на каждом из этапов, предложена  
методика расчета этих показателей. Система включает:

ККП - коэффициент качества продаж (продвижения услуг), комплексно отражающий эффективность деятельности банка по предоставлению услуг розничного кредитования и мотивацию населения на приобретение этих услуг; рассчитывается на основе показателей, отражающих объем выданных средств, годовой процент по кредиту, уровень невозвратности кредитов, совокупность затрат на выдачу кредита, прибыль от продаж и чистый процент по кредиту;

ККС - коэффициент качества сопровождения, учитывающий деятельность банка по обслуживанию клиентов, рассчитывается па основе показателей, характеризующих продолжительность ожидания клиентом соединения с оператором контактного центра, продолжительность пребывания клиента в очереди в офисе банка, вариативность оплаты кредита, режим работы сервисной службы банка;

ККК - коэффициент качества кредитополучателей (клиентской базы), отражающий результативность деятельности банка с точки зрения возвратности кредитов, рассчитывается на основе показателей, характеризующих количество привлеченных клиентов, количество клиентов, не выполняющих условий договора, долю новых клиентов в общем количестве клиентов, обслуживаемых банком, количество лояльных клиентов, т.е. клиентов, повторно обратившихся за получением кредита.

5) Разработана комплексная модель оценки качества услуг розничного  
кредитования, в результате которой формируется коэффициент качества розничного  
кредитования (ККРК). Модель представляет собой систем}' ключевых показателей -  
оценок качества отдельных этапов реализации этих услуг (привлечение клиентов,  
сопровождение предоставленных услуг, оценка состояния выполнения обязательств  
заемщиками). Сбалансированность системы достигается за счет выбора весового

значения каждого из показателей в результирующей оценке качества, устанавливаемого исходя из стратегии банка, зависящей от внешних и внутренних условий. Разработана шкала весовых коэффициентов для возможных стратегий банка в области розничного кредитования.

1. Установлено соответствие между пятью состояниями уровня ККРК (критическое, неудовлетворительное, допустимое, целевое, превосходящее целевой) и их количественной оценкой в форме шкалы, позволяющей не только определить достигнутый уровень ККРК, но и предложить организационно-финансовый механизм его повышения. Этот механизм позволяет довести до персонала стратегические цели байка, используя систему мотивации сотрудников в зависимости от достигнутого уровня ККРК в целом и каждого из этапов их предоставления в отдельности. В соответствии с функциями каждого из департаментов банка, участвующих в бизнес-процессе розничного кредитования, и достигнутым уровнем ККРК предлагается распределять бонусный фонд материального поощрения сотрудников в зависимости от их влияния на реализацию того или иного этапа кредитования.
2. Разработаны практические рекомендации по внедрению механизма оценки качества банковских услуг в розничном кредитовании на всех этапах предоставления этих услуг, на основе разработанного автором модуля расчета коэффициентов качества и алгоритма его привязки к действующей автоматизированной банковской системе (АБС). Рекомендации позволяют сформировать отчетность о функционировании системы оценки ККРК. необходимую для принятия руководством банка решений по повышению ККРК и распределению бонусного фонда по итогам работы за отчетный период.

**Теоретико-методологическая и информационная основой**

диссертационного исследования являются научные положения, содержащиеся в работах российских и иностранных ученых и специалистов, посвященные различным аспектам качества банковских услуг и его оценки.

Информационно-статистическую базу исследования составили официальные данные Росстата РФ, международные стандарты качества семейства ИСО 9000, федеральные законы и нормативно-правовые акты РФ, инструктивные и

**12**методологические рекомендации Центрального Банка РФ, публикации экономической и банковской прессы, обзоры рейтинговых агентств, аналитические обзоры состояния банковских услуг в розничном кредитовании, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати, материалы исследования опросов потребителей услуг розничного кредитования банков «Русфинанс» и «Уралсиб», данные Интернет-ресурсов специализированных сайтов.

**Практическая значимость**диссертационного исследования заключается в том, что главные теоретические выводы, составляющие его научную новизну, доведены до конкретных методологических и практических рекомендаций по формированию и реализации механизма оценки и повышения качества кредитования банковских услуг в розничном кредитовании, которые могут быть использованы российскими банками.

**Апробация основных результатов работы**осуществлялась в ходе

практической деятельности автора в банках «Русфинанс» и «Уралсиб». Основные положения и результаты исследования отражены в лекционном курсе «Деньги, кредит, банки», читавшемся автором в Институте экономики и антикризисного управления, докладывались на международных и общероссийских конференциях и семинарах.

**Публикации.**По теме диссертации опубликованы 7 работ, общим объемом около 2,2 п.л.. в том числе две - в изданиях, содержащихся в Перечне ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК РФ.

**Работа состоит**из введения, трех глав, заключения, библиографического списка п приложений.

## Роль розничного кредитования на различных стадиях развития экономики

Проведено исследование зарубежного и отечественного опыта розничного кредитования, анализ которого показал, что розничное кредитование в банковских секторах Великобритании, Бельгии, Германии, Греции, Испании, Италии, Люксембурга, США, Франции, Японии является основным источником прибыли. Изучение возможности адаптации этого опыта к российскому рынку будет иметь положительный эффект для российской банковской системы.

Показано, что в ходе исторического развития банковских систем возникла универсальная и сегментированная структура банков. Для США и Японии характерна структура банков, предполагающая законодательное разделение сфер и услуг операционной деятельности банков. В Великобритании действует система, которая законодательно не регулирует сферы финансового обслуживания и виды услуг, клиенты получают полный набор услуг от любого кредитного учреждения. В такой системе огромное значение играет высокая степень профессионализма сотрудников финансовых институтов, строгое соблюдение традиций и обычаев, выработанных банками в течение многих лет. Банковское законодательство Бельгии, Греции. Испании. Италии, Люксембурга относит к банкам только кредитные организации, осуществляющие одну или несколько видов услуг розничного кредитования.

На макроэкономическом уровне существенное влияние на развитие рынка розничных банковских услуг в РФ оказали следующие факторы: ресурсная база, управленческий и кадровый потенциалы, состояние инфраструктуры, способность развивать новые технологии, повышать качество и снижать издержки, связанные с кредитованием. Экономический рост повышает общий объем доходов населения и, соответственно, спрос на розничные банковские услуги, поэтому высокие темпы экономического роста являются необходимым условием последовательного развития розничных банковских услуг.

Под ролью кредита как экономической категории обычно понимают результат функционирования кредитных отношений. Она характеризует конкретное проявление функций кредита в данных социально-экономических условиях.

Необходимо огмегить, что роль кредита имеет объективную природу, поскольку определяется его сущностью. В то же время конкретная экономическая среда оказывает значительное воздейсівие на степень и характер реализации обьективной роли кредита. Между тем роль кредита в экономике весьма значительна и мноюгранна и проявляется как на макроуровне, так и на уровне отдельных хозяйствующих субьекюв.

Взаимосвязь регулирующей роли кредит со сбалансированностью экономики являє іся важнейшим условием эффективности общественного производства. При этом она проявляется во взаимном влиянии кредита и сбалансированности экономики.

С одной стороны, экономическая сбалансированность оказывает влияние на развитие кредита. В частности, нормальное функционирование кредитных отношений предполагает соблюдение равновесия мелсду имеющимися в обществе временно свободными ресурсами и обьемом перераспределяемых с помощью кредита средств. Нарушение данного равновесия приводит к искажению природы кредита и неіативно влияеі на денежный оборот.

## Сущность и роль качества банковских услуг в розничном кредитовании

К коммерческим байкам, применяться санкции в том случае если они допускают недостатки в работе, например, применяются повышение нормы обязательных резервов; штраф в размере дохода за неправомерные действий банка полученного в результате; введение ограничения па проведение банком операций или отзыв лицензии без возможности восстановления. Отзыв лицензии сопровождается решением о ликвидации банка. Эта мера наступает по следующим причинам: при обнародовании недостоверных или недостоверных сведений, на основании которых предоставлялась лицензия; в случае отсутствии деятельности более одного года с даты выдачи лицензии; осуществлении операций, наличие запрещенных законодательством действий выходящих за пределы предоставленной банку лицензии; выявление нарушения требования антимонопольного законодательства (например, в случае если у одного из участника превышение доли уставного капитала банка в 35%).

Регулирующим органом коммерческого банка является общее собрание акционеров, проводимое ежегодно для решения вопросов связанные с деятельность банка, такими как: изменение записи в Уставе или в уставном капитале, выборы участников Совета банка, подведение годовых результатов деятельности, распределение чистой прибыли банка, формирование и ликвидация дочерних предприятий банка и других вопросов деятельности банка.

Для контроля регулирующего органа, ЦБР разработал в 1991 г. инструкцию №1 «О порядке регулирования деятельности коммерческих банков» и указание «о порядке формирования централизованных фондов банковской системы России за счет взносов коммерческих банков». В соответствии с вышеуказанными нормативными документами и указами ЦБР образует резервный фонд кредитной системы РФ, денежные средства которого формируются за счет резервов привлеченных коммерческими банками средств.

В языках стран Скандинавии и народов бывшего СССР, корни национальные (шведский - egenskap. финский - laatu, украинский - якість, казахский - сапа)."

По определению данным в Экономическом Словаре, под качеством понимается совокупность свойств, признаков продукции, товаров, услуг, работ, труда, обусловливающих их способность удовлетворять потребностям людей, соответсівовать назначению и предъявляемым требованиям. Качество характеризуется мерой соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей. При этом такие понятия как качество продукции, работы, труда, материалов, товаров, услуг - различны/0

В соответствии с ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» под качеством понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением.

Согласно трактовке международной организации по стандартизации - стандарт качества ИСО 8402-94 - характеризует совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые способны удовлетворять потребности.

## Взаимосвязь организационной структуре банка с бизнес-процессом предоставления банковских услуг в розничном кредитовании

При насыщенном рынке и конкурентной среде именно качество услуг, оказывает важное влияние на удовлетворение потребностей клиентов. Основа повышения качества услуги состоит в управлении, а именно в управленческом решении, которое определяет параметры качества. Оценка качества банковских услуг розничного кредитования является неотъемлемым элементом в системе управления этого качества, позволяющая не только проводить контроль качества обслуживания, не только предоставить данные для анализа и принятия управленческих решений, но и обеспечить необходимое регулирование для достижения устойчивого развития системы.

Важным условием эффективной работы коммерческого банка является выбор оптимальной организационной его структуры для успешного осуществления функций управления, максимального удовлетворения интересов клиентов в услугах с целью достижения банком основных стратегических целей.

В практике банковской деятельности существует два подхода построения организационной структуры банка: функциональная и по видам оказания различных банковских услуг. В целом большинство современных банков применяют смешанные организационные структуры, объединяя эти два подхода с целью решения банками своих задач. При функциональной организации структуры банка действует принцип универсальности, банк выполняет широкий круг операций, в нем создаются подразделения, выполняющие специализированные функции: кредитование, расчетно-кассовые операции и учет, трастовые операции и др. Каждое подразделение имеет четко определенные задачи и обязанности. Для этой структуры банка характерна иерархичность уровней управления, в которой нижестоящие уровни контролируется и подчиняется вышестоящему уровню. При организационной структуре банка, построенной на принципе предоставления клиентам различных банковских услуг, функции управления для осуществления соответствующих операций передаются определенным руководителям, ответственным за тот или иной вид услуг, которые являются специалистами в данной сфере банковской деятельности. В таких банках создаются подразделения для предоставления коммерческих, потребительских, транспортных кредитов кредитов, ссуды на недвижимость и других кредитов. Такое построение сориентирована на то, что позволяет банку при предоставлении той или иной услуги концентрироваться под одним руководящим центром, улучшает координационные функции всех подразделений банка и позволяет разрабатывать новые виды банковских услуг, совершенствовать технологии и потребности клиентов.

Учитывая то, что выбор организационной структуры банка зависит от его стратегических целей и необходимости эффективного решения важных задач специализации и концентрации, в практике все чаще применяется смешанный подход к построению организационной структуры банка. Варианты смешанного типа организационной структуры коммерческого банка приводятся на схемах. Количество отделов банка зависит от размера и характера деятельности банка.

Важно при построении организационных структур использовать принцип системности в менеджменте организации, заключающийся в комплексном анализе систем характеризует общие подходы в исследовании их структур. Экономические составляющие как часть общей системы предполагает наличие некоторых отличительных особенностей, которые и характеризуют экономические подразделения.