Мухаметзянова Елена Сергеевна. Повышение качества обслуживания физических лиц в коммерческих банках (на примере ОАО «Сбербанк России»): диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Мухаметзянова Елена Сергеевна;[Место защиты: Государственный университет управления].- Москва, 2013.- 185 с.

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Качество банковского обслуживания физических лиц: основные характеристики, проблемы и стратегия управления 14**

1.1. Банковское обслуживание физических лиц: основные положения и критерии качества 16

1.2. Реальный уровень и проблемы качества обслуживания физических лиц в российских банках 25

1.3. Анализ проблем управления качеством банковского обслуживания физических лиц 44

1.4. Банковская стратегия управления качеством обслуживания клиентов: содержание и подходы к разработке 52

**Глава 2. Подходы к оценке качества обслуживания банками физических лиц 66**

2.1. Методы оценки качества банковского обслуживания физических лиц: содержательный анализ 66

2.2. К вопросу об информационной базе для оценки качества банковского обслуживания клиентов 86

2.3. Отзывы и жалобы клиентов как источник информации для оценки качества их обслуживания 95

**Глава 3. Уровень обслуживания физических лиц - клиентов банков и пути его повышения 112**

3.1. Пути повышения качества обслуживания физических лиц в российских банках на современном этапе 112

3.2. Разработка системы контроля и мотивации исполнения стандартов качества обслуживания клиентов сотрудниками

3.2. Внедрение системы контроля и мотивации за исполнением стандартов качества обслуживания клиентов сотрудниками на примере филиалов одного из отделений Сбербанка России 130

Заключение 134

Библиография

* [Реальный уровень и проблемы качества обслуживания физических лиц в российских банках](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-kachestva-obsluzhivanija-fizicheskih-lic-v-kommercheskih-bankah.html#5405861)
* [Анализ проблем управления качеством банковского обслуживания физических лиц](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-kachestva-obsluzhivanija-fizicheskih-lic-v-kommercheskih-bankah.html#5405862)
* [К вопросу об информационной базе для оценки качества банковского обслуживания клиентов](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-kachestva-obsluzhivanija-fizicheskih-lic-v-kommercheskih-bankah.html#5405863)
* [Разработка системы контроля и мотивации исполнения стандартов качества обслуживания клиентов сотрудниками](http://www.dslib.net/finansy/povyshenie-kachestva-obsluzhivanija-fizicheskih-lic-v-kommercheskih-bankah.html#5405864)

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.** Мировой экономический кризис 2008-2009 гг. неблагоприятно сказался на банковском секторе. Развитие банковского сектора, по данным отчета Центрального банка РФ о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2008 г., стало одним из самых сложных. Российских фондовый рынок испытал масштабное снижение котировок, у ряда кредитных организаций возникли проблемы с ликвидностью и исполнением текущих обязательств, напряженная ситуация сложилась на межбанковском рынке.

Острая фаза кризиса в банковском секторе в 2009 г. в целом была преодолена, тем не менее снижение экономической активности вынудило банки пойти на смену стратегии, в соответствие с которой основное внимание было сконцентрировано не столько на привлечении клиентов, сколько на удержании существующих. Так, для российского банковского сектора во время экономического кризиса приоритетным направлением деятельности стало повышение лояльности клиентов за счет предоставления высококлассного обслуживания. Эффективное стратегическое управление и управление рисками в условиях кризиса стали главными факторами, которые предопределяют устойчивость банков. В свою очередь дефекты в системах управления рисками и качеством явились фактором финансовой неустойчивости ряда банков.

Экономический кризис 2008-2009 гг. положил начало новому этапу в развитии российской банковской системы. Не смотря на продолжающуюся тенденцию последних лет (2006-2012 гг.) сокращения количества действующих кредитных организаций (за 2006-2009 гг. их количество сократилось на 195 единиц, за 2010 г. - на 46 единиц, за 2011 г. - на 21 единицу), крупные многофилиальные банки продолжали расширять свое присутствие на региональных рынках банковских услуг, увеличивая число дополнительных, операционных и кредитно-кассовых офисов.

Ожидания потребителя непрерывно растут. Выбор банка по бренду уходит в прошлое, а разнообразием продуктов и банковскими операциями становится все сложнее удивить. Клиенты ищут обслуживание, способное максимально удовлетворить их потребности.

В 2012 г. проблемы, связанные с преодолением последствий мирового финансового кризиса и постепенным сворачиванием антикризисных мер, в основном ушли в прошлое. Для банков стала актуальной задача перехода от антикризисного управления к традиционным управленческим процедурам. Однако ужесточение конкуренции на рынке вносит свои коррективы и предъявляет новые высокие требования к банкам. Таким образом, переживаемый ныне этап в развитии российской банковской системы можно охарактеризовать следующими отличительными чертами: необходимостью наращивания масштабов своего присутствия на российском рынке и стремлением к повышению качества банковского обслуживания. Существенным отличием данного этапа стала необходимость внедрения эффективной стратегии управления качеством обслуживания. То есть стратегии, которая в первую очередь настроена на долгосрочные отношения банка и клиента. Данная стратегия должна обеспечивать компромисс ме-

жду стремлением к быстрому достижению высоких операционных показателей (автоматизации банковской деятельности, внедрения системы электронного обслуживания, расширения офисов и филиалов, пакета банковских продуктов и услуг) и необходимостью поддерживать высокий уровень качества обслуживания клиентов. Последний критерий обусловливает необходимость использования методов оценки такого качества, при этом оценку качества банки должны проводить на постоянной основе для выявления недостатков, предотвращения проблем в области существующих процессов и их совершенствования.

Интерес государства к проблемам качества управления в российских банках после 2008 г. заметно возрос. В январе 2011 г. Правительство и Центральный банк РФ утвердили «Стратегию развития банковского сектора РФ на период до 2015 г.», отметив, что кризис был преодолен, российский банковский сектор во II полугодии 2010 г. вновь вышел на траекторию поступательного развития и основным содержанием реформы банковского сектора на нынешнем этапе его развития должно стать изменение качества банковской деятельности, включающее расширение перечня и модернизацию способов предоставления услуг, определения в качестве важнейшего приоритета банковской деятельности качества предоставляемых услуг и устойчивости ведения бизнеса. Указанные изменения, по их мнению, представляют собой переход от преимущественно экстенсивной модели к интенсивной модели банковской деятельности.

Актуальность проблемы качества банковского обслуживания физических лиц также обусловлена возрастанием роли банков в экономике страны. В свою очередь проблема недооценки менеджментом качества банковского обслуживания является частью проблемы. Менеджмент - это разработка (моделирование), создание, максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. Таким образом, менеджмент должен разрабатывать, создавать, совершенствовать, управлять и контролировать процессы, связанные с качеством банковского обслуживания своими усилиями. Практическое использование российскими банками способов повышения качества обслуживания физических лиц, предлагаемых в настоящей диссертационной работе, как надеется автор, создаст определенный плацдарм для дальнейшего внутреннего совершенствования, пересмотра существующих методов оценки качества банковского обслуживания и стратегии управления качеством банковского обслуживания в целом.

**Степень разработанности проблемы.** Среди зарубежных авторов, освещающих вопросы качества обслуживания, необходимо выделить Берри Л. и др. (1985); Гренруса С. (1984, 1990); Фурлонга С. (1993); Такса С, Брауна С. Существенный вклад в методологию исследования качества банковского обслуживания также внесли Э. Деминг, Дж. Джуран, К. Исикава, Ф. Кросби, Г. Тагути, Д. Торп, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтон и др.

Вопросы качества управления банком и обслуживания клиентов в России были затронуты следующими отечественными авторами: Турбанов А.В., Тава-сиев A.M., Жуков Е.Ф., Лаврушин О.П., Тютюнник А.В., Максютов А.А.

Проблемы качества в банковском деле рассмотрены в работах Исаева Р.А., Ковалева СМ., Ковалева В.М., Марданова Р.Х., Милюкова А.И., Радченко Т.В., Супрягина М.С., Янбековой А.В. и др.

Тем не менее работы, которые посвящены банковскому обслуживанию, в большей степени рассматривают вопросы кредитных отношений, операций коммерческих банков и их организацию, видов банковских продуктов и услуг, а также управления финансовой деятельностью, банковскими рисками и персоналом. Исследования в области управления качеством банковского обслуживания клиентов практически не проводились, а детального освещения данного аспекта в научной литературе вообще нет.

Одним из немногих, кто попытался детально погрузиться в вопрос качества обслуживания клиентов и раскрыть один из немаловажных аспектов в этой области - методов оценки качества банковских услуг, является Новаторов Э.В. Труды данного автора, как и некоторые посвященные данной теме научные статьи российских ученых, в основном опираются на зарубежные исследования и не учитывают российскую специфику, что не позволяет вывести корректную стратегию оценки, усовершенствования и повышения качества банковского обслуживания.

Менеджмент банков также не уделял должного внимания вопросам стратегии управления качеством банковского обслуживания. Лишь в 2010 г. благодаря методическим рекомендациям Банка России российскими банками была проведена самооценка состояния корпоративного управления и составлены планы работ по его совершенствованию, включая меры улучшения процедур стратегического планирования, качества обслуживания, формализации процессов определения предельно допустимого совокупного уровня рисков (риск-аппетита) с учетом требуемого владельцами банков уровня рентабельности и необходимого уровня капитала.

Актуальность, недостаточная разработанность (как научная, так и практическая) вопросов качества банковского обслуживания, а также путей его повышения и практические навыки автора в связи с работой в области улучшения качества банковского обслуживания в двух ведущих российских банках обусловили выбор темы, цель и задачи настоящего диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является совершенствование методических, инструментальных и организационных подходов к управлению качеством банковского обслуживания, теоретическая и практическая разработка вопросов качества обслуживания физических лиц, методов его измерения, а также разработка рекомендаций, направленных на совершенствование стратегии управления качеством и отвечающих современным потребностям клиентов с учетом российской специфики.

Необходимость достижения поставленной цели требовала, в частности:

обобщить зарубежный и отечественный опыт в области подходов к критериям оценки качества банковского обслуживания;

дать оценку реального уровня качества банковского обслуживания, рассмотреть существующие банковские стратегии управления качеством обслужи-

вания, проанализировать проблемы качества обслуживания и управления качеством, а также дать рекомендации по их устранению;

проанализировать основные методы оценки качества банковского обслуживания, выделить их преимущества и недостатки и определить наиболее эффективную;

исследовать теоретические основы менеджмента качества применительно к банковскому делу;

- определить уровень клиентоориентированности коммерческих банков  
как инструмента развития системы управления взаимоотношениями с клиента  
ми, предложить направления его совершенствования;

проанализировать отзывы и жалобы клиентов на примере российского и зарубежного банков как один из наиболее важных источников информации об оценке качества обслуживания для определения основных причин проблем, свойственных российским банкам;

разработать пути повышения качества обслуживания клиентов на современном этапе;

предложить, внедрить систему контроля и мотивации исполнения стандартов качества сотрудниками на примере отдельно взятого банка и провести анализ результатов внедрения.

Объектом **исследования** выступают несколько кредитных организаций г. Москвы, зарубежный банк, а также процессы воздействия управляющих подсистем указанных банков на характеристики и параметры и деятельности в современных условиях.

**Предметом исследования** является система управления качеством обслуживания в современных российских условиях, рассматриваемая на примере отдельных российских и зарубежных банков, оценка эффективности существующих стратегий управления качеством банковского обслуживания на основе анализа существующего уровня банковского обслуживания, отзывов и жалоб клиентов и анализа проблем управления качеством обслуживания. В ходе анализа предмета исследования рассматриваются следующие понятия: обслуживание, банковское обслуживание, качество, критерии оценки и методы качества банковского обслуживания.

В процессе работы применялись **общенаучные методы и приемы:** научной абстракции, моделирования, анализа и синтеза, сравнения, системный и ситуационных подходы к анализу предмета исследования и др.

Область **исследования** - проблемы, решенные в диссертации, соответствуют проблематике специальности 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит: 13 - стандартизация и управление качеством продукции; 13.2. Развитие теории, методологии и практики всеобщего управления качеством (TQM) и п. 13.27 - системы планирования в управлении качеством продукции и услуг на предприятии (организации).

**Теоретико-методологическая основа и информационная база исследования** состоит из научных положений, содержащихся в работах отечественных и иностранных ученых и специалистов, посвященных различным аспектам управления качеством банковского обслуживания, в публикациях специалистов

по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере, позволяющие, в частности, сравнить соответствующий международный и национальный опыт, выделить недостатки в управлении качеством российского банковского обслуживания и предложить свой путь улучшения качества банковского обслуживания; законодательные и нормативные акты, в которых определяются параметры и требования к качеству банковского обслуживания, управлению качеством обслуживания и процедурам его оценки.

Информационной базой исследования послужили также статистические и другие данные Банка России и российских коммерческих банков, данные исследований, проводимых с целью определения уровня качества обслуживания банков информационными порталами.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в комплексной разработке теоретических и практических подходов к формированию системы управления качеством банковского обслуживания, разработке путей повышения качества обслуживания физических лиц в российских банках на современном этапе и возможности поддержания его на высоком уровне с помощью создания или совершенствования существующей системы качества обслуживания, а также разработке и успешном внедрении системы контроля и мотивации исполнения стандартов качества сотрудниками на примере ряда филиалов одного из отделений отдельно взятого банка.

Основные результаты, характеризующие научную новизну диссертационной работы, следующие.

1. На основе анализа основных подходов к оценке банками качества обслуживания физических лиц сгруппированы типовые критерии комплексной оценки качества банковского обслуживания, что позволяет раскрыть проблему с позиции как клиента, так и банка.
2. Выявлены основные проблемы выбора метода оценки качества банковского обслуживания, в том числе отсутствие адаптированных или оригинальных методик оценки качества банковского обслуживания в российских условиях, что влечет за собой использование российскими банками методик, которые либо скопированы с зарубежных практик без научного обоснования, либо не включают все необходимые для оценки уровня качества обслуживания аспекты;
3. Выявлены основные проблемы управления качеством банковского обслуживания: отсутствие регламентированных критериев качества или стандартов, методик оценки качества банковского обслуживания, учитывающих специфику российского общества, независимого аудита, проводимого по требованию органа сертификации, единой стратегии управления качеством обслуживания клиентов, средств на проведение глобальных перестроек, а также недооценка менеджментом роли и необходимости управления качеством банковского обслуживания, проблемы российских банков в работе с жалобами клиентов: отсутствие эффективных процессов урегулирования возникших проблем параллельно с кадровыми проблемами, большой нагрузкой, нехваткой управленческого авторитета в процессе принятия решений и недостатками процесса коммуникации между разными подразделениями банка не позволяют административному персоналу предоставлять клиенту самостоятельную и ясную помощь в незамедли-

тельном решении проблем, а также способствует не своевременному их решению.

1. Сформулированы основные методы обеспечения качества обслуживания, основными их которых являются: формирование структуры управления качеством обслуживания клиентов, документальное закрепление стандартов обслуживания в нормативных документах банка; организация, координация, анализ результативности внедрения стандартов, проведения замеров уровня предоставляемого качества обслуживания, результатов проверок, осуществляемых мероприятий, а также разработка и выполнение корректирующих мероприятий; контроль выполнения ответственными должностными лицами соответствующих мероприятий;
2. Определена необходимость совершенствования и пересмотра существующих систем менеджмента качества (СМК), а в случае отсутствия - ее внедрение, что позволит улучшить качество обслуживания, повысить удовлетворенность уровнем предоставляемого сервиса. Систематизированы СМК банков и разработаны типовые методические указания по управлению качеством банковского обслуживания, направленные на стандартизацию банковской деятельности, необходимые для эффективного управления бизнес-процессами и достижения плановых показателей.
3. На примере одного из отделений Сбербанка выявлена неэффективность действующих инструментов мотивации и контроля за соблюдением стандартов качества. Разработана система контроля и мотивации исполнения стандартов качества, позволяющая решить проблему знания и соблюдения стандартов на практике. Указанная система включает в себя: выведение среднего показателя на ежемесячной основе по оценке ответственного лица филиала по выполнению стандартов качества сотрудником, самооценке сотрудника филиала и оценке данного сотрудника «тайного покупателя» (в случае наличия), пересмотр ежемесячной премии и ее формирование с учетом выполнения сотрудником филиала стандартов качества в ходе обслуживания клиентов.

Проведена оценка эффективности и влияния на показатели качества обслуживания и соответственно степени удовлетворенности клиентов разработанной системы контроля и мотивации исполнения стандартов качества сотрудниками на примере филиалов одного из отделений Сбербанка России.

**Достоверность научных результатов** основана в первую очередь на использовании качественной методологической основы и достоверной и актуальной информационной базы исследования. В диссертации использованы концепции и положения, содержащиеся в работах и практических разработках ведущих отечественных и зарубежных ученых по управлению качеством банковского обслуживания. Кроме того, в работе широко использовались законодательная база РФ, нормативные и иные документы Банка России. Информационной базой исследования послужили актуальные статистические материалы Банка России, рейтинговых агентств, а также информация, опубликованная в открытых СМИ.

**Апробация результатов исследования.** Результаты исследования докладывались и обсуждались на конференциях и семинарах в Государственном университете управления (основные положения диссертации изложены и получили

одобрение на 27-й всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления», 2012 г.) и семинарах кафедры управления банковской деятельностью ГУУ (2012 г.), международных заочных научно-практических конференциях (международная заочная научно-практическая конференция «Экономика и менеджмент в современном мире (Россия, г. Новосибирск, 2012 г.), международная научная конференция «Актуальные проблемы экономики и управления» (Россия, г. Москва, 2012 г.)).

Основные положения диссертационного исследования отражены в 3 публикациях автора (2011-2012 гг.) в издании, рекомендованном ВАК Министерства образования и науки РФ - Вестнике университета (ГУУ) объемом в 0,90 п.л.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из Введения, 3 глав, Заключения, библиографического списка из 54 наименований, 8 приложений. Общий объем диссертации (без приложений) составляет 144 страницы, включает 8 схем, 1 график и 17 таблиц.

## Реальный уровень и проблемы качества обслуживания физических лиц в российских банках

Авторы электронной энциклопедии социологии2 дают следующее определение обслуживанию: «Обслуживание - ... совокупность видов деятельности непроизводственного характера, направленной на удовлетворение ряда личных и общественных потребностей».

По определению Jamier L. Scott, под обслуживанием понимается последовательность действий, направленных на увеличение уровня удовлетворённости клиента, т.е. формирования у клиента ощущения, что товар или услуга соответствуют его ожиданиям. Аналогичный смысл вкладывают иные иностранные специалисты в области обслуживания. Так, Bessom R. в работе, исследующей уникальные аспекты обслуживания3, дает следующее определение: «Для потребителя обслуживание - это любые действия, направленные на продажу, обеспечивающие прибыль или удовлетворение». Kotler Р. и Bloom P.N. приводят свое определение обслуживания: «Обслуживание - любая деятельность, ... предложенная одной стороной другой, являющаяся неосязаемой и не приводящей к какому-либо приобретению»4.

Таким образом, мы видим, что обслуживание - это некая деятельность, действия, направленные на определенный результат (извлечение прибыли, продажу, удовлетворение нужд клиента и обеспечение лояльности). Данные определения, а также множество иных определений достаточно абстрактно выражают смысл понятия «обслуживание», следовательно, для более глубокого осмысления понятия «обслуживание» целесообразно рассмотреть его характерные черты.

Berry L., Parasuraman А. и Zeithaml V. в своей работе «Концептуальная модель качества обслуживания и ее применение в дальнейшем исследовании», Жуков Е.Ф. в пособии «Банки и банковские операции» и другие ученые выделяют три характерные черты обслуживания - неосязаемость, неоднородность и неотделимость от квалификации людей.

Неосязаемость означает, что его невозможно ощутить материально, увидеть и оценить до момента получения его клиентом. Таким образом, полученную клиентом пользу можно рассматривать как ключевой фактор, который определяет качество обслуживания5. Следовательно, из-за неосязаемости услуги компании очень сложно понять, как клиенты относятся к услугам и оценивают качество обслуживания.

Неотделимость обслуживания от квалификации персонала означает, что сотрудники должны знать не только технологию предоставления услуги, но и правила поведения и общения с клиентами. Неоднородность обслуживания говорит о необходимости введения механизма выравнивания спроса и предложения6. Например, в периоды повышенного спроса необходимо предпринимать соответствующие меры: привлечение дополнительного персонала, управление скоростью обслуживания (очереди, время ответа клиенту и др.)

Банковское обслуживание - процесс взаимодействия банка и клиента, подразумевающий совершение банковских операций с использованием наличных и безналичных платежей, перечислений, займов, приходно-расходных операций, сохранения и преумножения капиталов посредством депозита и иначе.

Неосязаемость и неотделимость обслуживания от квалификации персонала затрудняют оценку качества данного процесса.

Составители краткого терминологического словаря в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования7 дают следующее определение качества: «Качество (Quality) - степень соответствия присущих объекту характеристик установленным требованиям».

Тютюнник А.В. в пособии «Реинжиниринг кредитных организаций» дает следующее определение: «Качество - способность продукта или услуги удовлетворить потребности и ожидания каждого конкретного потребителя, служить гарантией не только его сегодняшних предпочтений, но и будущего сознательного выбора»8.

Международной организацией по стандартизации (ИСО) в свою очередь была разработана серия стандартов ISO 9000, которые содержат модели, рекомендации, руководящие указания и требования к качеству. Стандарты ISO 9000 признаны практически во всем мире и приняты в качестве национальных стандартов более чем в 150 странах. В связи с необходимостью их совершен ствования стандарты время от времени пересматриваются. Так, действующей версией стандартов ISO считается опубликованный в ноябре 2008 г. вариант международных стандартов ISO9001:2008, который заменяет ISO9001:2000.

С августа 2001 г. в России принята аналогичная стандартам ISO 9000 серия государственных стандартов ГОСТ Р ИСО, по своей сути являющихся переводом текстов вышеуказанных стандартов и имеющие незначительные отличия от оригинала (ГОСТ Р ИСО 9000:2005 - ISO 9000:2005; ГОСТ Р ИСО 9001:2008 - ISO 9001:2008; ГОСТ Р ИСО 9004:2001 - ISO 9004:2000). Для получения госзаказа в России обязательно наличие сертификата на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001:2001, который не является действительным за пределами России. Для подтверждения гарантий качества зарубежным партнерам российским компаниям необходимо получение двух сертификатов как на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001:2001, так и на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

## Анализ проблем управления качеством банковского обслуживания физических лиц

Одним из наиболее существенных последствий введения стандартов ISO серии 9000 является легитимизация следующих понятий: «менеджмент», «менеджмент качества», «система менеджмента качества». Так, в соответствии с ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» «менеджмент - скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией», «менеджмент качества - скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству», «система менеджмента качества - система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству», а «система менеджмента - система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Как было отмечено Тавасиевым А.М., вопрос о качестве или уровне управления банковской деятельностью в нашей стране впервые поставлен в научном плане совсем недавно (в 1996-1997 гг.)23. Как отметил Марданов Р.Х., «впервые концептуальный подход к повышению качества корпоративного управления в банках был предложен в цикле статей Козлова А.А. и Хмелева А.О. Статьи публиковались под общим названием «Качество кредитной организации» в журнале «Деньги и кредит» начиная с конца 2002 г. При этом корпоративное управление рассматривалось в них в широком смысле, т.е. не только как инструмент организации взаимоотношений совета директоров, исполнительных органов, но и как инструмент, обеспечивающий соответствие банка требованиям и ожиданиям всех основных контрагентов и клиентов, кре 45 диторов и вкладчиков, государство и общество в лице органов банковского регулирования и надзора»24. В 2005 г. Ассоциацией российских банков было принято решение о создании единых стандартов качества банковской деятельности, срок окончания разработки которых был установлен на 2010 г. На практике, как уже отмечалось выше, вопрос повышения качества банковской деятельности, а следовательно управления качеством обслуживания остро встал перед руководством банков лишь в 2007 г. и повлек за собой необходимость самостоятельной разработки и внедрения стратегии управления качеством обслуживания. Так, в начале 2008 г. Сити-банк создал отдел улучшения качества банковского обслуживания, в задачи которого входило: разработка стратегии улучшения качества обслуживания в банке, ее внедрение.

Тем не менее необходимо выделить проблему недооценки менеджментом необходимости управления качеством банковского обслуживания. В настоящее время до сих пор не все российские банки имеют департаменты /управления/отделы, занимающиеся управлением качеством обслуживания в банке (например, ТЭМБР-банк, банк «Экспресс-кредит» и др.).

Первая проблема, которая встала перед руководством банков на этапе разработки стратегии управления качеством обслуживания, - отсутствие регламентированных критериев качества или стандартов. Отсутствие документа, определяющего критерии качества банковского обслуживания, не позволяет объективно оценить качество обслуживания в банке. Без оценки качества банковского обслуживания процесс управления таким качеством невозможен. В своей работе по управлению качеством банковских услуг в многофилиальном банке Супрягина М.С. отметила, что «в области исследования проблем управления качеством не решена задача разработки целостной, единой методологии оценки качества обслуживания, и до налаживания которая включала бы в себя все аспекты, начиная с оценки реакции потребителя с помощью анкетирования системы статистического учета и анализа параметров оценки»25. Осложняют проблему трудности формализации критериев качества банковского обслуживания.

Решение о формировании единых стандартов качества банковской деятельности, как было отмечено выше, было принято в 2005 г. и «получило отражение как в Стратегии развития банковского сектора РФ на период до 2008 г., в которой отмечается необходимость и актуальность принятия ассоциациями кредитных организаций стандартов, так и в Стратегии повышения конкурентоспособности национальной банковской системы РФ, в которой в качестве основного инструмента повышения качества корпоративного управления как отдельных банков, так и банковской системы в целом рассматриваются национальные стандарты качества банковской деятельности...»26.

Реализация проекта подготовки стандартов качества управления банковской деятельностью была поручена Ассоциации российских банков (далее -АРБ). Исполнительный вице-президент Ассоциации российских банков, председатель Координационного комитета АРБ по стандартам качества банковской деятельности (далее - СКБД) Милюков А.И. отмечал, что к ноябрю 2007 г. рабочей группой была подготовлена Концепция стандартизации, определившая основные требования к стандартам, в которую входят следующие наиболее важные пункты:

## К вопросу об информационной базе для оценки качества банковского обслуживания клиентов

Каждый гражданин на современном этапе развития экономики нуждается в банковских продуктах и услугах и становится клиентом того или иного банка, а то и банков и с определенной периодичностью пользуется их продуктами и услугами. При этом каждый клиент банка хочет сэкономить время на ожидании в отделениях банка, хочет, чтобы сотрудники банка были вежливыми, не допускали ошибок при выполнении запросов и работе с документами, чтобы банковские проценты по вкладам начислялись своевременно и корректно, чтобы не было некорректных списаний с лицевого счета, а банкоматы без ошибок, мгновенно зачисляли средства при их внесении и т.д.

Все это позволяет реализовать и контролировать система менеджмента качества (СМК) банка, подсистемой которой является система управления качеством обслуживания. Уровень развития СМК у всех банков разный. Одни банки имеют сертификаты соответствия ISO 9000, другие - регламенты отдельных процессов СМК, третьи банки не имеют элементов системы СМК.

Одно из ключевых понятий СМК - это бизнес-процесс, которым необходимо управлять и который должен улучшаться, достигать запланированных показателей качества и результативности47.

Залог успешной оценки качества банковской деятельности - информационная база. Ее особенностью является наличие множества разнообразных источников информации, игнорирование которых может негативно отразиться на степени определенности будущих результатов оценки. Характеристики оцениваемого качества банковского обслуживания на дату оценки являются результатом банковской деятельности предыдущего периода и предпосылкой развития качества обслуживания в будущем.

Комплексная оценка качества банковской деятельности проводится с разной степенью детализации. Ее качество и глубина зависит от объема и достоверности полученной аналитиком информации.

Оценочная информация классифицируется по различным критериям. В зависимости от возможного доступа информация, необходимая для оценки, подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешние материалы предполагают получение общедоступной информации и дают возможность сравнения функционирования банков с «качественной» точки зрения. Внутренние данные дают возможность оценить качество деятельность самого банка, основываясь на данных, собранных и обрабатываемых в пределах конкретного банка.

В зависимости от характеризующих аспектов банковского бизнеса информация делится на финансовую, правовую, управленческую, технико-технологическую и хозяйственно-экономическую.

Оценочная информация должна соответствовать основным требованиям (достоверность, комплексность, полнота и точность) для проведения обоснованной оценки качества банковской деятельности.

В соответствие с определением из бухгалтерского словаря, информационная база - «совокупность данных, систематизированных по определенным признакам и используемым для решения различных задач, а также применяемых при этом методов и средств накопления и передачи информации»48. Си-стематизация полученной информации осуществляется одним из следующих способов: хронологический (сбор, расположение, анализ информации в хронологическом порядке), журналистский (от более важного к менее), логический (от общего к частному и наоборот), комплексный (включает три предыдущих способа). Наиболее часто применяемый способ на практике - комплексный.

Необходимые для анализа информационные данные служат для дальнейшего повышения качества обслуживания и направлены на: - рост продаж банковских продуктов и услуг, комплексности обслуживания клиентов, вторичных продаж; - увеличение клиентской базы; - возрастание удовлетворенности и уменьшение числа претензий клиентов; - повышение эффективности коммуникации с клиентами; - рост известности и положительного имиджа банка; - надлежащее соблюдение персоналом банка единых стандартов и правил в области качества обслуживания; - повышение качества обслуживания как одна из составляющих стратегии развития банковской отрасли.

Необходимые для анализа информационные данные можно также классифицировать в зависимости от: отношения к учету и планированию; мест получения информации; этапов жизненного цикла проекта, направленного на повышение качества обслуживания; степени определенности; единиц измерения; степени доступности; объективности; надежности и усреднения; охвата информацией; уровня автоматизации обработки данных.

Прежде чем раскрыть элементы информационной базы для оценки качества обслуживания клиентов, необходимо акцентировать внимание на документах, которые регламентируют СМК.

Основополагающие документы по стандартизации и качеству банков устанавливают единые правила, требования и планы обеспечения и улучшения качества банков. Среди них можно выделить следующие: - Стратегию развития банковской отрасли (в области стандартизации и качества); - Концепцию стандартизации качества банковской деятельности; - стандарты качества банковской деятельности (основные положения и требования - по аналогии с ISO 9001:2008), - Положение о комитете по стандартам качества, - Положение об органе сертификации, - правила функционирования системы добровольной сертификации.

В крупных и средних банках процесс обслуживания клиентов регламентирован в соответствующем локальном нормативном акте - стандарте банка (системе менеджмента качества), разработанном в соответствии с требованиями МС ISO 9001:2000 и раскрывающем принципы создания и функционирования СМК.

К внешним нормативным документам можно отнести следующие: - нормативные документы Банка России, регулирующих и законодатель ных органов; - стандарты Ассоциации российских банков (АРБ). Список стандартов качества банковской деятельности (СКБД) от АРБ, которые устанавливают требования к бизнес-процессам банка и содержат успешные практики их вы полнения. Поскольку, как было сказано в главе 1 данного исследования, СКБД не являются обязательными для применения и носят рекомендательный харак тер, следовательно, могут приниматься за информационную базу лишь того банка, которым данные стандарты были внедрены и употребляются. СКБД главный документ СМК в банке. Он содержит описания принятых в банке способов и правил для реализации требований к качеству обслуживания. В нем подробно описываются требования к качеству обслуживания в банке, спо собы и правила их реализации, устройство и процедуры системы управления качеством обслуживания.

## Разработка системы контроля и мотивации исполнения стандартов качества обслуживания клиентов сотрудниками

Следует уделить внимание методам учета информационных параметров для формализуемой оценки качества банковского обслуживания клиентов. Методы позволят произвести анализ эффективности функционирования на более высоком уровне, чем простое предпочтение, повысить степень объективности проводимой оценки и принимать более объективное решение по повышению качества обслуживания клиентов.

Затем целесообразно алгоритмизировать эту процедуру таким образом, чтобы ввод данных в информационную систему осуществлялся достаточно просто и удобно как для клиента, так и для специалиста, а процессы статистической и аналитической обработки этих данных в максимальной степени были автоматизированы, а результаты были достаточно наглядны.

По результатам работы системы процессов должно приниматься решение о повышении качества и эффективности обслуживания. Наглядно данный процесс представлен на схеме 2.2.

В составе информационной базы оценки качества обслуживания ведущее место занимает оценка уровня клиентского обслуживания, которую целесообразно проводить, по мнению Н.К. Борисовой, по следующим ключевым показателям: «Банковский офис и обслуживание в нем» - качество консультаций, внешний вид здания, оценка работы персонала; «Продуктовая линейка» - виды/подвиды банковских продуктов, операции в дополнительных офисах и т.д.; «Субъективное мнение клиентов о банке» - нравится ли обслуживание, рекомендуют ли банк своим знакомым, в каком банке купят следующий продукт; «Колл-центр» - оперативность соединения, функциональные возможности, качество консультирования; «Интернет-сайт» - качество, контент, удобство пользования; «Интернет-банкинг» - функциональные возможности системы; «Коммуникации банка с клиентами» - оперативность откликов на запросы, качество консультаций и т.п49.

Наличие одной информационной базы недостаточно для выполнения поставленных целей. Успех в управлении качеством банковского обслуживания или СМК в условиях сегодняшней России по сути немыслим без налаженной системы управления отношениями с клиентами (Customer relationship management) или, как их называют кратко, CRM-системы.

Таким образом, качество информационной базы определяет качество информационной системы, а использование сложного программного обеспечения позволит банку интегрировать информацию и проводить многоступенчатый анализ для определения связей между повышением качества банковского обслуживания и повышением лояльности клиентов и долей рынка. При этом банкам следует постоянно совершенствовать информационную систему за счет снижения времени обработки информации, повышения уровня без де Инструменты повышения степени удовлетворенности клиентов розничного блока. фектности и надежности используемых данных и постоянного улучшения аппаратного и программного обеспечения.

Рассмотрим и проанализируем процесс работы с жалобами сотрудников таких банков, как Сити-банк и Swedbank. Сравнение работ с отзывами и жалобами шведского банка Swedbank и российского банка Сити-банк расширяет возможности оценок и анализа проблем, работы процессов, а также дает широкий обзор на проблемы коммуникации с клиентами. Это обусловлено межкультурными различиями, на которые влияют исторические, экономические и политические факторы каждой страны. Поскольку руководители банков является частью компании и частью национального социума страны, соответственно подход к клиентам, а также сама культура организации разные. Жалобы клиентов в Сити-банке

Отдел урегулирования жалоб, расположенный в головном офисе в г. Москве, каждый день получает жалобы из всех офисов и представительств Сити-банка России, оформленные клиентами банка одним из следующих способов: - письменное заявление непосредственно в учреждении банка; - заявление через онлайн-обслуживание посредством Интернета; - устное заявление в ходе телефонного разговора с сотрудником колл-центра.

Количество письменных жалоб, полученных банком в 2006 г. со всех филиалов, в день составляло 60-80 шт., а в 2007 г. - 90-120 шт. в день. Руководство банка было вынуждено пойти на повышение количества сотрудников Отдела урегулирования жалоб (CSU - Customer service unit), которое возросло с 6 человек в 2005 г. до 31 человека в 2008 г. Не смотря на это количество жалоб, поступающих на одного человека в день, составляло 20-25 штук, по 96 скольку в 2008 г. количество жалоб достигло до 150-190 шт. в день. В период 2008-2012 гг. рост количества поступающих жалоб не наблюдался. Таким образом, среднее время обработки одной жалобы в течении 8-часового рабочего дня составило 35 минут.

Срок обработки жалоб, озвучивающийся клиентам Сити-банка, с 2005 г. (составлял 10 рабочих дней) сократился до 3 рабочих дней. Тем не менее данные сроки не всегда могут соблюдаться по ряду причин. Несмотря на то, что Отдел урегулирования жалоб имеет доступ к многим банковским программам, он зависит от людей, работающих в других департаментах, которые могут предоставить детальную информацию по счетам клиентов. Один из руководителей группы данного отдела отметил, что они не имеют полной информации по счетам клиентов, программам, разработанным совместно с компаниями -партнерами банка, страховым программам и другим необходимым для проведения расследования программам в связи с конфиденциальностью информации и сложными внутренними процедурами банка.