

РОЛЬ СТАНДАРТА КАЧЕСТВА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

© 2018 Курманова Диана Асхатовна

кандидат экономических наук, доцент

кафедра Финансов, денежного обращения и экономической безопасности

Уфимский государственный авиационный технический университет

450000, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12

© 2018 Курманова Лилия Рашидовна

доктор экономических наук, профессор

кафедра Финансов и налогообложения

Башкирский государственный университет

450076, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Заки Валиди, д. 32

E-mail: kdiana09@mail.ru, kurmanova_ugaes@mail.ru

В современных условиях от системы управления коммерческим банком требуется не только формирование грамотной корпоративной политики, но и потенциальная возможность адаптации к динамичным факторам внешней среды и достижение конкурентного преимущества путем разработки долгосрочной стратегии контактов с перспективными потребителями услуг банков. В контексте экономической нестабильности и значительных структурных изменений в финансовой системе разработка и введение в действие стандартов обслуживания в банке гарантирует клиенту унификацию действий персонала на различных участках и введение максимально понятных рабочих процедур для сотрудников. В статье рассматриваются преимущества стандартизируемой деятельности, направления и этапы разработки стандарта обслуживания клиентов коммерческими банками на основе клиентоориентированной стратегии, что создает условия для формирования конкурентных преимуществ на рынке банковских продуктов и услуг.

Ключевые слова: стандарт качества, клиент, коммерческий банк, удовлетворенность, лояльность, взаимоотношения

Характерной тенденцией эволюции клиентских отношений кредитных организаций является смена вектора от управления краткосрочными транзакциями к развитию долгосрочных партнерских взаимоотношений на основе углубленного изучения потребителя, его интересов, ожиданий и решения проблем потребителей на протяжении всего жизненного цикла услуги. Для достижения соответствия ожиданиям клиента бизнес-процессы предоставления финансовых услуг в коммерческом банке и взаимодействие с потребителем должны быть стандартизированы, так как единые стандарты гарантируют клиенту качественное обслуживание в любом структурном подразделении банка на основе унификации действий персонала. Это становится актуальным для коммерческого банка с широкой региональной сетью филиалов, стремящегося достичь узнаваемости бренда за счет единообразия порядка предоставления услуг и качества обслуживания клиентов.

Для достижения единого качества оказания услуг и обслуживания клиентов во всех точках сети банка все процессы обслуживания клиентов должны быть описаны и стандартизированы, что позволяет оптимизировать рабочие процессы и процедуры и, соответственно, минимизировать временные затраты клиента при совершении банковских операций.

Стандарты качества банковской деятельности, рассматриваемые скорее как рекомендации, используются банками на регулярной основе, и определяют качественные характеристики, требования к организации взаимоотношений коммерческого банка с клиентами. Инициатором создания и дальнейшего внедрения стандартов качества банковской деятельности был непосредственно Центральный Банк Российской Федерации и Ассоциация российских банков. В марте 2005 г. на ежегодной научно-практической конференции «Банки. Процессы. Стандарты. Качество» предложенные стандарты в целом были поддержаны

представителями банковского сообщества.

Главная цель стандартов обслуживания заключается в создании для коммерческого банка уникального конкурентного преимущества на основе обеспечения унифицированных требований к качеству банковских услуг и обслуживания клиентов, единых для всех структурных подразделений или целенаправленно отличающихся особенности точек обслуживания с позиций узнаваемости и предсказуемости сервиса. Соответственно, это приводит к оптимизации бизнес-процессов и процедур, минимизации временных затрат и повышению мотивации сотрудников за счет понимания ими критериев оценки работы. Стандарты качества банковской деятельности направлены на повышение эффективности корпоративного управления и улучшение показателей деятельности кредитных организаций.

Для разработки стандарта обслуживания клиентов целесообразным является исследовать понятийный аппарат, раскрывающий содержание менеджмента качества. В этой связи представляет интерес авторская позиция Р.А. Исаева [1], рассматривающего критерии оценки системы менеджмента качества кредитной организации с позиций удовлетворенности и лояльности клиентов (рисунок1).

Р.А. Исаев рассматривает систему качество обслуживания как определенная «совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов (реализацией продуктов и услуг)» [1]. Качество обслуживания является

неотъемлемым элементом системы лояльности клиентов в банковской сфере, а также позволяет определить индекс обслуживания клиента на регулярной основе, с последующей публикацией данных на сайте кредитной организации.

По мнению Е.Цысарь возможны три варианта разработки стандарта работы с клиентами: на базе технологии продаж; на основе чек-листа для оценки качества работы; на основании корпоративной культуры и ценностей компании [2]. Последний – наиболее объемный вариант. Он состоит из следующих позиций:

- внешний вид персонала;
- нацеленность на продуктивность личных продаж;
- переговоры с клиентами по телефону или по интернету;
- внутренние взаимоотношения между членами коллектива компании;
- поведение каждого в различных конфликтных ситуациях;
- обработка сотрудниками информации и работа с документами;
- оптимальное использование рабочего времени;
- личное отношение каждого сотрудника к собственности компании;
- развитие и реализация сотрудников в компании [2].

На данный момент не существует единого подхода и какой-либо классической технологии разработки стандартов обслуживания, поэтому стандарты являются, безусловным, «ноу-хау» любого коммерческого банка, самостоятельно определяющего схему и конструкцию задаваемого эталона обслуживания потребителя.

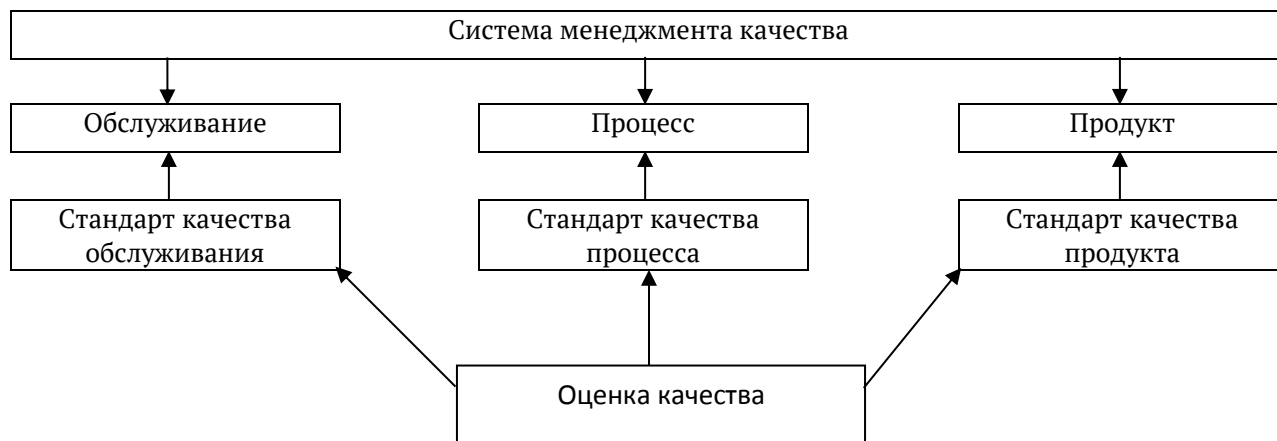


Рис. 1. Структурные компоненты качества для клиента [1]

В табл. 1 приведены документы банка, которые имеют значение для разработки стандарта обслуживания клиентов и могут использоваться при его подготовке. Стандарты обслуживания клиентов не должны дублировать содержание, приведенных в табл. 1 документов, но должны представлять информацию о возможности и направлениях использования, отраженных в них требованиях, и раскрывать общие правила и рекомендации по организации непосредственного взаимодействия коммерческого банка с клиентами.

Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг разрабатывается на основе конкурентной стратегии кредитной организации, ее миссии и политики в области качества, используя внутренние регламенты служебной этики, трудового распорядка и др.

Стандартизации подлежат процессы, имеющие процедурный характер, состоящие из циклических, повторяющихся в течение рабочего дня или более длительного времени действий, в том числе процедуры, относящиеся к взаимодействию с клиентами. Работу линейных специалистов можно в той или иной степени стандартизировать по всем направлениям. Если коммерческий банк планирует проводить работу

по внедрению стандартов постепенно, то начать лучше с тех должностей, которые осуществляют непосредственный контакт с клиентами, то есть менеджеров по продажам и специалистов по обслуживанию частных лиц. Пример возможного алгоритма разработки стандарта обслуживания клиентов представлен в табл. 2.

Потребитель — самый важный элемент в процессе создания продукта, поэтому его требования и ожидания приоритетно учитываются при создании стандартов качества. При покупке любого банковского продукта клиент с первой минуты начинает формирование индивидуальной модели, которая определяет предлагаемые продукты и их условия. Типовая модель жизненного цикла клиента трансформируется в индивидуальную модель и далее в динамически изменяющуюся индивидуальную модель поведения [4]. В качестве иллюстрации начальной фазы разработки типовой модели приведем в табл. 3 типовой (упрощенный) жизненный цикл потребностей клиента, который является основой формирования комплексных программ банковской лояльности.

Кредитные организации предлагают потребителям практически одинаковую линейку финансовых продуктов и услуг. Следовательно, отличительной особенностью является не столько сам

Таблица 1. Документы для разработки стандарта обслуживания клиентов

№	Название документа	Цель документа	Категория пользователей	Кем формулируется или утверждается
1	2	3	4	5
1	Стратегия развития: ключевые ценности, видения, цель, миссия организации, продукты и услуги, клиенты или рыночный сегмент	Формирует корпоративное видение развития, ключевые базовые ценности, концепцию, связанную с общим предназначением организации, ее социальную миссию, критерии реализации	Все сотрудники кредитной организации	Руководство организации, топ-менеджеры, акционеры
2	Кодекс корпоративного поведения (внутренний регламент корпоративной этики)	Определяет ожидания организации от поведения персонала и его отношения к различным аспектам коммуникаций с клиентами, руководством, коллегами	Все сотрудники кредитной организации	Руководство организации, топ-менеджеры
3	Правила внутреннего трудового распорядка	Регулирует дисциплинарные вопросы и процедуры, общие для всех сотрудников, формирует творческий потенциал организации	Все сотрудники кредитной организации	Руководителем организации. Содержание документа регулируется трудовым законодательством
4	Должностные инструкции	Описывают, что входит в обязанности сотрудников, их полномочия и ответственность	Для каждой должности	Руководителем организации

Источник: Разработано авторами

Таблица 2. Этапы и направления разработки стандарта обслуживания клиентов

Этапы разработки стандарта	Направления реализации
1	2
1. Информирование персонала о начале разработки и внедрении стандартов в кредитной организации	Размещение информации на корпоративном сайте
	Сообщение на общем собрании сотрудников
	Доведение информации через непосредственных руководителей
	Объявление конкурса на лучшие идеи
2. Создание рабочей группы по разработке стандартов	Включение рядовых сотрудников в состав рабочей группы будет способствовать лучшей информированности о данном процессе, а также обеспечит учет мнения персонала, что облегчит последующее внедрение
3. Определить тип конкурентного преимущества, в соответствии с которым будут разрабатываться стандарты	Соотношение «цена-качество»
	Позиция «лучший по продукту»
	Стратегия «близость к потребителю»
4. Рассмотреть организационную структуру, выбрать должности, подлежащие описанию в стандартах	Линейные специалисты по продажам банковских продуктов в точках продаж; менеджеры по обслуживанию клиентов
5. Описание видения «идеального» обслуживания в соответствии с выбранным типом конкурентного преимущества	Видение «идеального» банка в целом
	Видение «идеальной» работы сотрудника на каждой конкретной стандартизируемой должности
6. Выделить блоки требований, которые должны относиться ко всем сотрудникам	Общие стандарты поведения сотрудников и взаимоотношений с потребителями
	Обращение клиентов с просьбами или жалобами
	Телефонный этикет
	Отношения с руководителями
	Отношения с коллегами
7. Выделить блоки стандартов для каждой должности	Стандарты обслуживания
	Стандарты взаимодействия (описывающие процедуру взаимодействия с клиентом)
	Технологические стандарты (связанные с регламентацией выполнения производственных процессов сотрудниками)
8. Анализ утвержденных стандартов с точки зрения наличия у персонала необходимых знаний, умений и навыков, а также достаточности мотивации для выполнения стандартов	Оценка с точки зрения соответствия текущего состояния новым стандартам обслуживания, чтобы увидеть зоны наиболее сильных расхождений
	Составление плана обучения недостающим знаниям и навыкам, при необходимости – коррекция мотивации
	Если планируется, что качество соблюдения стандартов обслуживания будет влиять на системы мотивации, то изменение и введение новой Системы оплаты труда
9. Информирование сотрудников о введении стандартов	Разъяснение целей и организационных изменений, которые связаны с введением стандартов
10. Ознакомление сотрудников с содержанием стандартов	Знакомство с документами, описывающими стандарты. Разъяснение новых процедур и правил
	Проведение тренинга по исполнению стандартов (либо обучение в «полевом» режиме)
11. Организация контроля	Внутренний контроль
	Внешний контроль («тайный покупатель», мониторинг социальных сетей, использование телефона и СМС-сообщений, др.)

Источник: Разработано авторами

Таблица 3. Типовой (упрощенный) жизненный цикл потребностей клиента

Жизненный цикл клиента	Потребности клиента в зависимости от жизненного цикла	Постоянные потребности клиентов
14–18 лет	Карта для самостоятельных расчетов	Расчетные/платежные инструменты
18–22 года	Карта, интернет-банк, овердрафт	
22–26 лет	Потребительский кредит	
26–30 лет	Автокредитование	
30–40 лет	Ипотека	
40–50 лет	Депозит, индивидуальный банковский счет	
50–60 лет	Инвестиционные программы	

Источник: Разработано авторами

банковский продукт, а процесс обслуживания, то есть качество сервиса, при котором услуги и банковский продукт строго соответствуют декларируемым условиям. По существу, стандарт управления взаимоотношениями с потребителями служит инструментом обеспечения доверия к качеству банковских продуктов и услуг коммерческих банков, внедривших этот стандарт.

Для самого банка качественный уровень работы на основе стандартизации процессов и процедур определяется скоростью внутренних рабочих процессов, уровнем издержек на исправление ошибок, уровнем мотивации сотрудников, степенью банковских рисков соотносённых с уровнем затрат на создание банковских продуктов и оказание банковских услуг.

Внедрение системы управления качеством на основе стандартизации процессов и процедур обслуживания клиентов — сложный и длительный проект. Действующая практика показывает, что на этапах внедрения и начального функционирования система неизбежно воспринимается сотрудниками как дополнительная

нагрузка, которая включает в себя: описание этапов внедрения, список ответственных за каждый этап, процедуру оценки системы менеджмента качества, разработку типовых документов, регламентов по стандартизируемому процессу, оптимизацию процессов и действий в соответствии с эталонами. Однако, построение и сертификация системы управления качеством согласно требованиям стандартов позволяет, по оценкам специалистов, уменьшить затраты на качество, примерно, на 25–30%, снизить кредитный риск в среднем на 5–7% [5].

Таким образом, в системе обеспечения качества обслуживания клиентов ключевая роль отводится стандартам на основе унификации процессов и действий персонала в различных ситуациях, внедрение которых позволяет оценить индекс обслуживания потребителя, привлечь потенциальных клиентов за счет реализации программ лояльности, повышения уровня сервиса и инновационных моделей обслуживания, повысить рейтинговые позиции кредитной организации и доверие со стороны потребителей услуг.

Библиографический список

1. Исаев Р.А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка // Методы менеджмента качества. 2011. № 6. С. 21–23.
2. Цысарь Е.Н. Стандарты обслуживания клиентов //Управление организацией. 2013. № 10. С. 12–15.
3. Курманова Д.А., Курманова Л.Р. Институциональные факторы конкурентоспособности кредитных организаций //Д.А. Курманова, Л.Р. Курманова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2011. № 4 (октябрь–декабрь). С. 224–227.
4. Курманова Д.А. Инновации и система стандартизации финансовых услуг /Д.А. Курманова // Вопросы экономики и права. 2014. № 4(70). С. 96–102.
5. Фомичев С.К. Основы управления качеством: Учебное пособие / С.К. Фомичев, А.А. Старостина. 2-е изд., 2002. 192 с.

Поступила в редакцию 27.04.2018 г