

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Д.В. Розов, И.С. Комаров

© Розов Д.В., Комаров И.С., 2024

*Аннотация.* В статье рассмотрены этапы формирования системы менеджмента качества, отражены направления, а также рекомендации по качеству обслуживания клиентов.

*Ключевые слова:* кредитные организации, банковские услуги, управление качеством, система менеджмента качества, оценка качества, банк.

Банковская система современной России успешно интегрируется в мировую экономику. В данной отрасли стали происходить преобразования, адекватные глобальным экономическим изменениям [8]. Ведущие банки превращаются в клиентоориентированные компании, а конкуренция постепенно начала переходить из ценовой категории в категорию качества удовлетворения потребностей клиентов. Возникла жестокая борьба за клиента, которая потребовала гибкости, новых идей, продуктов и услуг, быстрого выхода на рынки. Все это обусловило создание новых подходов к управлению банком. Банки были вынуждены проводить внутренние изменения, так как их существующие функциональные структуры начали давать серьезные сбои [9]. Причины этого заключаются в следующем:

1. Функционально структурированная организация не стимулирует работающих сотрудников в конечном результате. Цели и поручения сотрудников банков зачастую не связаны со стратегическими задачами, а вопросы повышения качества практически не волнуют тех банковских служащих, которые напрямую не работают с клиентами.

2. Большая часть реальных рабочих процессов включает множество функций, выходящих за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально ориентированных структурах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов.

Современное управление качеством исходит из того, что данная деятельность не может быть эффективной после того, как работа (услуга) произведена, она должна осуществляться в ходе производства продукции

(оказания услуг). Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния данных факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом требуются не разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества [3].

Применение принципов менеджмента качества и создание системы менеджмента качества в кредитных организациях дают возможность направить всю их деятельность на эффективное удовлетворение потребностей клиентов в процессе пользования банковскими услугами [9].

В настоящее время разработкой Стандартов качества банковской деятельности занимается Ассоциация российских банков (АРБ). В данном направлении работает Координационный комитет АРБ по стандартам качества банковской деятельности. На основе стандартов качества регламентируются банковские операции, обеспечивается надежность предоставления услуг и повышается уровень удовлетворенности клиентов банка [6].

Стандарт качества банковской деятельности – документ, в котором устанавливаются принятые в качестве типовых взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации (как объекта управления и системы управления), требования к организации процессов производства банковских продуктов (услуг) [4].

Ассоциация российских банков (Координационный Комитет по стандартам качества банковской деятельности) проводит работу совместно со специалистами ЦБ РФ, коммерческих банков по разработке основополагающих документов: Концепции стандартизации качества банковской деятельности в Российской Федерации и стандартов повышения качества работы банков. В Концепции стандарт качества банковской деятельности определяется как документ, в котором в целях добровольного и регулярного использования кредитными организациями устанавливаются принятые в качестве типовых взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации (как объекта управления и системы управления), требования к организации процессов производства банковских продуктов/услуг, процессов управления, требования к результатам деятельности кредитной организации, основанные на передовом международном и отечественном опыте управления, лучшей банковской практике и международных стандартах.

По мнению многих специалистов, применительно к системе менеджмента качества некорректно использование терминов «разработка» и «внедрение», так как в каждой организации есть система менеджмента качества в определенной форме и на определенной стадии развития,

причем далеко не всегда она соответствует требованиям стандартов ИСО серии 9000. В связи с этим целесообразно использовать термин «приведение системы менеджмента качества банка к требованиям стандартов ИСО серии 9000» или просто «построение СМК банка по ИСО серии 9000». Процесс построения СМК по требованиям стандартов ИСО серии 9000 отчасти представляет собой совершенствование системы управления банком через ориентацию ее на потребности клиентов и оптимизацию бизнес-процессов [10]. Инициатива построения СМК должна исходить от высшего руководства банка (наблюдательного совета, совета директоров, акционеров) и быть одобрена правлением банка, иначе значительно повышается риск неудачи.

Различают управляющие и управляемые системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией, фирмой и другими структурами. Управляющая система создает и обеспечивает менеджмент качества. В современной литературе и практике используются следующие концепции управления качеством продукции (услуг):

- система качества (Quality System);
- система менеджмента, основанная на управлении качеством (Quality Driven Management System);
- всеобщее управление качеством (Total Quality Management);
- обеспечение качества (Quality Assurance);
- статистический контроль качества (Statistical Quality Control);
- система обеспечения качества (Quality Assurance System);
- гарантия продукции (Product Assurance);
- всеобщий производственный менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовой производственный опыт (Good Manufacturing Practices);
- менеджмент системы качества (Quality System Management) и др.

Управленческое воздействие на качество и факторы, которые его определяют, осуществляется эффективно только при наличии системы управления качеством, так как бессистемное управление может повлиять на изменение лишь отдельных показателей качества, а не на его уровень в целом.

Отметим, что при построении системы управления качеством необходимо учитывать специфические особенности объекта управления качеством.

- Выделяют особенности качества банковских услуг:
- качество услуг трудно оценить численно;
- потребитель услуги (клиент) сам является участником технологии ее выполнения;
- мала достоверность предварительной аттестации качества услуги;

услуги не складываются, оперативно реализуются, клиент сразу их получает;

услуги не могут иметь чисто материальный вид;

применительно к конкретному клиенту нельзя сначала испытать качество услуги, а потом оказать ее вновь, но уже более грамотно;

качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

Таким образом, при продвижении, а также развитии текущих и новых банковских услуг возникает необходимость анализа их качества. Критерии, по которым характеризуется качество услуг, должны затрагивать не только качество проведения банковской операции, но и совокупность сопровождающих действий: надежность (гарантированность); полноту (предоставление услуги в полном объеме); материально-техническую обеспеченность; быстроту решений (своевременность); оперативность обслуживания; учет специфики и анализ потребностей клиента; гибкость в оказании услуг; удобный режим работы; вежливость персонала; удобные и понятные процедуры оформления документации; коммуникабельность (возможность простых и оперативных, информационных и материальных обменов) [11].

Система управления качеством (СУК) в банках – это набор процессов, структур и методик, обеспечивающих качественное оказание финансовых услуг и соответствие банка законодательным требованиям и стандартам.

Система управления качеством в банках основана на требованиях стандарта ISO 9001, который закладывает основы управленческого подхода к контролю и контролю качества продукции, услуг и процессов. В банке СУК построена на комплексном, всестороннем и специализированном подходе к оценке и контролю качества услуг и продуктов, которые банк предоставляет своим клиентам.

Формирование СУК в банке осуществляется в следующей последовательности:

1. Анализ деятельности банка, выявление наиболее значимых процессов и услуг, требующих контроля качества. Оцениваются текущие методы и процедуры работы банка, выявляются возможные проблемы и слабые места в системе управления качеством, определяются основные потребности и ожидания потребителей. Банк должен установить, какие аспекты услуг, процессов и продуктов требуется улучшить и каковы конечные цели.

2. Составление плана действий и ресурсов для реализации системы управления качеством. Данный процесс включает определение структуры организации системы, назначение ответственных за ее реализацию и выделение необходимых ресурсов.

3. Разработка и принятие политики качества, миссии, целей и задач в области управления качеством на всех уровнях управления.

4. Создание системы документирования процедур, стандартов, имеющих отношение к управлению качеством, утверждение регламентирующих документов. Банк должен разработать процедуры и инструкции по управлению качеством, которые будут применяться в рамках системы управления качеством.

5. Разработка стандартов качества продукции и услуг, определение критериев качества и способов их измерения, установление стандартов и нормативов. Банк должен провести анализ своих процессов, услуг и продуктов с целью выявления узких мест и возможностей для улучшения качества.

6. Определение параметров, характеризующих уровень качества предоставляемых банком услуг, создание системы оценки и контроля качества. Банк должен определить методики для оценки удовлетворенности клиентов услугами организации.

7. Реализация процесса управления качеством в виде комплекса подходов и мероприятий, направленных на устранение причин, ведущих к дефектам и проблемам качества.

8. Внедрение системы управления качеством. После подготовки и проведения всех необходимых мероприятий банк может начать внедрение системы управления качеством.

9. Мониторинг и анализ работы системы управления качеством, ее эффективности и соответствия поставленным целям.

10. Планирование и проведение внутренних аудитов СУК, определение и устранение отклонений и причин их возникновения. Банк должен провести внутренний аудит системы управления качеством для оценки ее эффективности и выявления возможных ошибок.

11. Регулярное обновление и адаптация СУК к изменениям внутренних и внешних условий деятельности банка. Банк должен регулярно оценивать и корректировать систему управления качеством в соответствии с изменением внутренних и внешних условий. Как только система начинает работать на полную мощность, необходимо постоянно эту систему совершенствовать и тщательно следить за ее функционированием. На данном этапе организуются периодические заседания групп экспертов и анализируется целевая программа.

12. Обучение и мотивация персонала по вопросам управления качеством, повышение уровня понимания и вовлеченности сотрудников в процессы управления качеством. Система управления качеством требует обучения всех сотрудников банка новым стандартам и методам работы. Необходимо регулярно проводить тренинги и семинары для продвижения достижений в области управления качеством.

Внедрение и организация СУК в банке предполагает удовлетворение потребностей клиентов и интересов всех заинтересованных сторон, профессиональный подход к управлению процессами банка, анализ и

оптимизацию деятельности банка в целях повышения качества услуг и продуктов.

Система управления качеством в банках является инструментом для обеспечения высокого уровня сервиса и удовлетворенности клиентов. Она включает в себя методы, процедуры, стандарты и контрольные механизмы, которые применяются для повышения качества услуг банка.

Основная задача системы менеджмента качества состоит в том, чтобы учесть все до малейших деталей, сделать сотрудничество с банком не только эффективным, но и приятным. Иногда даже предложенная чашка кофе или необычное оформление банковского отделения могут сыграть решающую роль в будущем выборе банка-партнера. Выявление таких тонких аспектов – один из важных пластов работы при оценке качества обслуживания в банке.

Рассмотрим подробно, от чего зависит уровень обслуживания.

1. Ключевые параметры оценки качества обслуживания в банке: при проведении подобной оценки эксперты, как правило, отталкиваются от такого решающего показателя, как уровень удовлетворенности клиентов. Обычно специалисты по оценке качества обслуживания в банке получают эти данные методом опросов, анкетирования клиентов. Это касается и технических аспектов работы, и онлайн-обслуживания, и непосредственной работы с клиентами.

2. Оценка качества обслуживания в банковском отделении: недостаточно быстро обслуживают клиентов; очень долго идут денежные переводы; недостаточно открытых касс, и люди скапливаются в очередях к окошку; сотрудники банковского отделения предпочитают текущую письменную работу, а не работу с клиентами. Все эти нюансы приносят учреждению дополнительные «минусы» при итоговой оценке качества обслуживания в банке.

3. Работа с клиентскими жалобами и претензиями. Учитывается каждая письменная или устная претензия (например, полученная методом записи телефонного разговора с оператором банка). Выявленные «узкие места» обязательно находят отражение в протоколе по результатам оценки качества обслуживания в банке.

4. Изучение и анализ действующих технологий и рабочих процессов. Собственно, оценка качества обслуживания в банке и инициирует поиск методов совершенствования этого процесса.

5. Анализ эффективности методов удержания существующих клиентов. Эксперты в ходе оценки качества обслуживания в банке проводят серьезную аналитическую работу: изучают эффективность тех методов, которые уже используются банком для содержания действующих клиентов и привлечения новых (скидки, акции, бонусы и т.д.).

Нередко по итогам оценки качества обслуживания оказывается, что в ходе подобных поощрительных акций банк больше теряет, чем

приобретает, или привлекает вовсе не тех клиентов, которые ему необходимы.

Система оценки качества обслуживания клиентов банка и качества продаж предназначена для определения уровня качества обслуживания. Важнейшие задачи – оценка и анализ основных факторов, влияющих на результаты исследований, контроль за уровнем качества обслуживания и продаж.

Таким образом, формирование системы управления качеством в банке – это комплексный процесс, цель которого заключается в создании благоприятных условий для клиентов и повышении уровня сервиса. Эта система включает множество элементов – от обучения сотрудников до контроля и измерения результатов работы самой системы.

### **Библиографический список**

1. О банках и банковской деятельности: Федер. закон от 02.12.1990 № 395-1. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2023).

2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2015. 87 с.

3. Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования. URL: [http://www.arb.ru/site/docs/other /Kom32\\_skbd--2.doc](http://www.arb.ru/site/docs/other /Kom32_skbd--2.doc) (дата обращения: 14.04.2023).

4. Розов Д.В., Корсакова Т.Н., Махотина А.А. Особенности банковских услуг как объекта управления качеством // Экономика и управление предприятиями, отраслями, комплексами на современном этапе глобализации: сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции. Тверь: ТвГТУ, 2021. С. 185–189.

5. Борисова Т.А., Дмитриев В.Я. Системы менеджмента качества: учебное пособие. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2017. 168 с.

6. Самигулина А.В. Актуальные вопросы повышения эффективности банковской деятельности // Право и экономика 2017. № 4. С. 5–11.

7. Пикулев Е.И. О внедрении систем менеджмента качества в коммерческих банках. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-vnedrenii-sistem-menedzhmenta-kachestva-v-kommercheskihbankah?ysclid=la9s4jx7k6443867496> (дата обращения: 20.04.2023).

8. Розов Д.В. Проблемы взаимоотношений аграрных предприятий с банковской системой в условиях рыночной экономики // Дайджест-Финансы. Информационно-аналитический журнал. 2022. № 2 (86). С. 24–30.

9. Розов Д.В. Государственное стимулирование обновления основного капитала как фактор снижения рисков модернизации экономики

и инновационного развития // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 14 (221). С. 12–20.

10. Методика построения системы менеджмента качества и ее практическое применение. URL: [www.reglament.net/bank\\_offer\\_uristu.htm](http://www.reglament.net/bank_offer_uristu.htm) (дата обращения: 20.04.2023).

11. Сущность и специфика системы управления качеством банковских услуг. URL: [https://studwood.net/649010/bankovskoe\\_delo/suschnost\\_spetsifika\\_sistemy\\_upravleniya\\_kachestvom\\_bankovskih\\_uslug?ysclid=lhkrc362tf608886924](https://studwood.net/649010/bankovskoe_delo/suschnost_spetsifika_sistemy_upravleniya_kachestvom_bankovskih_uslug?ysclid=lhkrc362tf608886924) (дата обращения: 25.04.2023).

## **FORMATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN FINANCIAL AND CREDIT ORGANIZATIONS**

**D.V. Rozov, I.S. Komarov**

***Abstract.** The article considers the stages of formation of the quality management system, reflects the directions, as well as recommendations on the quality of customer service.*

***Keywords:** credit organizations, banking services, quality management, quality management system, quality assessment, bank.*

Об авторах:

РОЗОВ Дмитрий Викторович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления производством, Тверской государственный технический университет, Тверь. E-mail: [rozov23.02@mail.ru](mailto:rozov23.02@mail.ru)

КОМАРОВ Игорь Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления производством, Тверской государственный технический университет, Тверь. E-mail: [ikomarov@rambler.ru](mailto:ikomarov@rambler.ru)

About the authors:

ROZOV Dmitry Victorovich – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: [rozov23.02@mail.ru](mailto:rozov23.02@mail.ru)

KOMAROV Igor Sergeevich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: [ikomarov@rambler.ru](mailto:ikomarov@rambler.ru)