

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

ВАСИЛЬЕВА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ
ДЛЯ УСИЛЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Наточеева Наталья Николаевна

Москва – 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты качества банковских услуг в условиях конкурентной среды ...	10
1.1 Качество банковских услуг и их классификация	10
1.2 Качество банковских услуг в методиках оценки конкурентоспособности продуктов и услуг, банков.....	24
1.3 Система управления качеством банковских услуг в условиях конкурентной среды	34
Глава 2 Оценка современного подхода обеспечения качества банковских услуг в условиях конкурентной среды.....	44
2.1 Существующие модели управления качеством банковских услуг	44
2.2 Современные методики оценки качества банковских услуг	57
2.3 Оценка влияния качества банковских услуг на их конкурентоспособность	67
Глава 3 Развитие системы повышения качества банковских услуг в условиях конкурентной среды	76
3.1 Выявление направлений развития системы повышения качества банковских услуг	76
3.2 Обоснование методики оценки качества банковских услуг в условиях конкуренции	90
3.3 Разработка системы показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом их качества	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	122
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	128
Приложение А (обязательное). Основные подходы к содержанию понятия качества	146
Приложение Б (обязательное). Понятие качества в нормативно-правовой литературе, регламентирующей банковскую деятельность	147
Приложение В (обязательное). Основные определения качества банковских услуг	148
Приложение Г (обязательное). Основные классификации банковских услуг	149
Приложение Д (обязательное). Определения понятия конкурентоспособности	150
Приложение Е (справочное). Используемые методики оценки качества банковских услуг.....	151
Приложение Ж (обязательное). Анкета	152
Приложение И (справочное). Алгоритм выбора банковской услуги клиентом	153
Приложение К (обязательное). Стандарты качества банковских услуг	154
Приложение Л (обязательное). Критерии оценки системы управления качеством	157

Приложение М (обязательное). Оценка эффективности предлагаемых мер по совершенствованию управления качеством банковских услуг	159
Приложение Н (справочное). Показатели качества банковских услуг в разрезе ключевых составляющих и заинтересованных сторон	160
Приложение П (справочное). Критерии оценки качества банковских услуг	161
Приложение Р (справочное). Балльная оценка фактического качества банковских услуг в разрезе показателей	170
Приложение С (справочное). Балльная оценка локальных ожиданий качества банковских услуг в разрезе показателей.....	172
Приложение Т (справочное). Балльные показатели ценовых характеристик банковских услуг и состояния банка	174

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Эффективность функционирования банка во многом определяется конкурентоспособностью оказываемых им услуг. Одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности банковских услуг является их качество. В современных рыночных условиях качество приобретает большую значимость ввиду, во-первых, ограниченности ценовой конкуренции, обусловленной контролем стоимости услуг со стороны регулирующих органов, во-вторых, повышения финансовой грамотности и требовательности клиентов, в-третьих, необходимости совершенствования процессов и технологий оказания банковских услуг с целью снижения расходов в условиях низкой маржинальности банковского сектора. Именно направленность банка на повышение качества услуг формирует его конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Повышение качества услуг банка является необходимостью, без которой он не может эффективно функционировать.

Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019-2021 гг. касаются совершенствования именно качественных составляющих банковских услуг, таких как формирование доверительной среды, обеспечение доступности финансовых услуг [142]. Направления реализуются в комплексе мер по повышению финансовой грамотности, обеспечению защиты прав потребителей финансовых услуг, дестимулированию недобросовестного поведения на рынке, развитию технологий, созданию условий по оказанию услуг лицам с ограниченными возможностями и повышению прозрачности банковской сферы. Важность целевых установок и предпринимаемых мер определяется тем, что качество финансовых услуг является одной из ключевых характеристик качества жизни населения [156]. Однако проводимая Центральным банком оценка композитного индекса удовлетворенности населения работой финансовых организаций показывает относительно низкий уровень удовлетворенности населения финансовыми услугами (53 балла из 100) [71].

Согласно данным исследования аналитического центра Национального агентства финансовых исследований (далее – НАФИ) каждый десятый клиент банка недоволен качеством банковских услуг финансовых организаций, которыми он пользовался [182]. Уровень лояльности клиентов российских банков (NPS) постепенно снижается [58]. С 2016 по 2020 год индекс упал в восемь раз: с 43 до 5 пунктов. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ в феврале 2020 года [94].

Низкий уровень качества банковских услуг обусловлен нестабильностью банковской системы, применением высокорискованных бизнес-моделей в банковской сфере, проведением

теневых, сомнительных операций, нарушением законодательных норм, неразвитостью инструментария управления качеством банковских услуг.

Таким образом, актуальность темы диссертации обусловлена необходимостью:

- исследования теории качества банковских услуг и управления им;
- оценки действующего инструментария управления качеством банковских услуг;
- определения влияния качества банковских услуг на их конкурентоспособность;
- разработки практических рекомендаций по развитию системы повышения качества банковских услуг.

Степень научной разработанности темы. Основополагающие исследования в области банковской деятельности представлены научными работами отечественных ученых, а именно: И.Т. Балабанова, Г.Н. Белоглазовой, А.Е. Дворецкой, Е.Ф. Жукова, О.И. Лаврушина, И.В. Ларионовой, Г.Г. Коробовой, Л.П. Кроливецкой, Т.П. Николаевой, Ю.Ю. Русанова, А.М. Тавасиева и др.

Фундаментальные теоретические и практические исследования в области управления качеством представлены работами таких зарубежных авторов, как Э. Деминг, Дж. Джуран, К. Исикава, А. Парасураман, Г. Тагути, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтон, У. Шухарт и других. Среди отечественных исследователей вопросов качества следует отметить Г.Г. Азгальдова, О.В. Аристова, Л.Е. Басовского, Б.Н. Герасимову, А.В. Гличева, А.В. Квитко, Е.В. Лаврову, З.И. Лаврову, Н.В. Немога, Э.В. Новаторова, Д.В. Овсянко, Т.А. Салимову, В.П. Панова, В.Б. Протасьева, Д.А. Шевчука и др.

Проблемы качества банковских услуг рассмотрены в работах Н.В. Байдуковой, А.К. Бахшияна, Т.В. Белянчиковой, А.В. Васильева, Б.И. Герасимова, Е.Б. Герасимовой, Р.А. Исаева, Л.Р. Ихсановой, В.М. Мазняка, Е.С. Мухаметзяновой, Н.Н. Наточеевой, О.Ю. Орловой, М.В. Плотниковой, Н.П. Сапожникова, Р.А. Татаркуловой и др.

Вопросы конкурентоспособности рассмотрены в работах И.М. Лифица, Е.И. Мазилкиной, Г.Г. Паничкиной, О.Г. Селютиной, Р.А. Фатхутдинова, И.П. Хоминич, А.Ю. Юданова, конкурентоспособности банковских услуг – в работах Н.П. Абаевой, М.Ю. Алиевой, М.Н. Конягиной, Ю.С. Кудашевой, М.Р. Мирзаевой, В.В. Митрохина, Е.К. Самсоновой, Л.Т. Хасановой, С.А. Черновой и др.

При всей значимости научных работ отмеченных авторов отсутствуют устойчивые представления о содержании качества банковских услуг и способах его оценки; рекомендации по управлению качеством банковских услуг не носят комплексного характера; практически не изучена связь между качеством банковских услуг и их конкурентоспособностью. В условиях усиления значимости качества банковских услуг, усложнения его содержания данные вопросы требуют тщательного исследования.

Актуальность и недостаточная научная разработанность вопросов, связанных с качеством банковских услуг и развитием системы его повышения, определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и основные задачи.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методического обоснования и практических рекомендаций по развитию системы повышения качества банковских услуг, способствующих усилению их конкурентоспособности.

Для достижения цели в диссертации решались поставленные **задачи**:

- обосновать классификацию банковских услуг по признаку качества;
- определить структуру системы повышения качества банковских услуг;
- сформировать авторскую методику оценки качества банковских услуг;
- построить модель повышения качества банковских услуг;
- разработать систему показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом их качества;
- определить ключевые направления развития системы повышения качества банковских услуг.

Объектом исследования является развитие системы повышения качества банковских услуг для усиления их конкурентоспособности.

Предмет исследования представляют экономические отношения, возникающие в процессе организации деятельности по повышению качества банковских услуг в коммерческом банке.

Область исследования диссертационной работы соответствует паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» (экономические науки), а именно пункту 10.6 «Межбанковская конкуренция», пункту 10.7 «Повышение эффективности деятельности банков с государственным участием, банков с иностранным участием, а также региональных банков».

Теоретической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам исследования качества и систем управления качеством банковских услуг, конкуренции и конкурентоспособности. Теоретической базой являются разработки исследовательских групп международного и национального научных сообществ, материалы, представленные в рамках конференций и совещаний.

Методологической основой диссертации являются методы структурного анализа, сравнения, классификации, обобщения, индукции и дедукции. В процессе выполнения

исследования также использовались экспертно-аналитический, системный методологические подходы, метод моделирования, сочетание методов анализа и синтеза.

Эмпирическую базу исследования составили международные нормативные и правовые акты; законодательные и нормативные акты Российской Федерации, Центрального банка РФ, саморегулируемых банковских организаций, международных и всероссийских организаций в сфере качества; статистические данные Банка России, отчетность кредитных организаций и аналитические материалы объединений коммерческих банков, прочие материалы открытых источников кредитных организаций; информационные и аналитические материалы информационных агентств, результаты анкетирования и опросов по теме исследования.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в определении теоретико-методических положений влияния качества банковских услуг на их конкурентоспособность и разработке практических рекомендаций по развитию системы повышения качества банковских услуг с целью усиления их конкурентоспособности путем применения нового метода управления качеством банковских услуг на основе регулирования разрыва между их фактическим и ожидаемым качеством, позволяющей повысить эффективность процессов в банке, увеличить клиентскую базу и снизить риски.

На защиту выносятся следующие наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну и полученные лично автором:

- предложена классификация банковских услуг по признаку их качества, сегментирующая банковские услуги по степени соответствия фактического качества рыночным ожиданиям (среднерыночный уровень представлений о качестве банковских услуг) и/или локальным ожиданиям (уровень представлений о качестве банковских услуг конкретного коммерческого банка), расширяющая существующие классификации банковских услуг и позволяющая определить их конкурентные позиции;
- определена структура системы повышения качества банковских услуг, включающая субъекты, методологическую базу, целевые установки, меры воздействия на банковские услуги, процессы и средства их оказания с целью минимизации отрицательного разрыва между фактическим качеством банковских услуг коммерческого банка и рыночными ожиданиями, перехода к новому (повышенному) уровню фактического качества банковских услуг, что обеспечивает полноту охвата элементов повышения качества в рамках системного подхода;
- разработана методика оценки качества банковских услуг с учетом их доступности, скорости, безопасности, комфорта и организации процессов оказания банковских услуг, позволяющая за счет четкой идентификации числового значения оценки каждой характеристики снизить субъективность оценки качества и определить конкурентные позиции услуг банка;

- построена модель повышения качества банковских услуг, основанная на результатах сравнения фактического качества банковских услуг, локальных и рыночных ожиданий, позволяющая полнее учитывать требования клиентов банка и разработать мероприятия по повышению его прибыли;
- разработана система показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом их качества, ценовых условий предоставления, параметров затратоемкости, состояния банка и внешней среды, позволяющая оценить конкурентные позиции банка на финансовом рынке;
- определены направления развития системы повышения качества банковских услуг, включающие создание многоуровневой системы стандартизации качества услуг банка, внедрение сравнительного мониторинга показателей ожидаемого и фактического качества, организацию работы по повышению качества банковских услуг на базе краудсорсинга, модификацию системы мотивации с ориентацией на показатели качества банковских услуг и позволяющие повысить их конкурентоспособность.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в разработке научно-обоснованного подхода к формированию и развитию системы повышения качества банковских услуг, включая разработку классификации услуг банка по признаку их качества, формирование модели повышения качества банковских услуг, базирующейся на управлении фактическим и ожидаемым качеством, определение структуры системы повышения качества банковских услуг и выявление основных направлений ее развития.

Практическая значимость исследования состоит в разработке методик оценки качества банковских услуг и системы показателей их конкурентоспособности на финансовом рынке. Результаты исследования могут быть использованы Центральным банком и коммерческими банками для принятия управленческих решений в целях повышения качества и конкурентоспособности оказываемых ими услуг.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования апробированы в деятельности ПАО «Плюс Банк», АО «Народный банк»; изложены в докладах XXXI Международной научно-практической конференции «Международные Плехановские чтения» (Россия, г. Москва, 2018 г.), XXXII Международной научно-практической конференции «Международные Плехановские чтения» (Россия, г. Москва, 2019 г.), IV Международной научно-практической конференции «Плехановский форум: актуальный диалог» (Россия, г. Москва, 2018), XLIX Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Россия, г. Новосибирск, 2017).

Выводы и результаты, полученные в ходе исследования, используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» при преподавании дисциплин «Банковское дело», «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент».

Публикации. Основные результаты исследования представлены в 19 опубликованных научных работах общим объемом 9,96 печ. л. (авт. – 8,19 печ. л.), в том числе 8 статей общим объемом 6,38 печ. л. (авт. – 5,23 печ. л.) в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, обосновывающего актуальность и значимость данной работы, трех глав, заключения, отражающего основные выводы, полученные в ходе исследования, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты качества банковских услуг в условиях конкурентной среды

1.1 Качество банковских услуг и их классификация

Понятие качества в настоящее время применимо для множества объектов: продуктов, услуг, процессов. Понятие качества банковских услуг сочетает в себе понимание качества как философской категории (основа понятия), как производственно-технической категории (поскольку услуги являются результатом деятельности) и отражает в себе специфику банковских услуг [31, с. 15].

О.В. Аристов отмечает, что термины качества и количества являются философскими категориями, которые сопровождают человечество в целом на протяжении всей его истории. При этом количество выражает внешнюю определенность объекта, качество же - существенную определенность [23], то, благодаря чему он «является именно этим, а не иным» [5, с. 5]. Аристотель рассматривает качество как характеристику состояний сущности и свойства вещи – «это то, что заключается в сущности помимо [самого] количества» [6, с. 191].

Характеристикой и способом познания качеств занимались Р. Бойль, Дж. Локк, Г. Галилей, Р. Декарт, Т. Гоббс, Д. Беркли, Д. Юм, И. Кант и др. Как отмечает Т.А. Салимова, здесь «проявляется предметное понимание качества», когда идентифицируется предмет и его ключевые свойства. Причиной возникновения предметного понимания качества является производственная деятельность человека [162, с. 10]. До этого существовало только субстратное понимание, в основе которого – понимание природных стихий.

Следующим этапом, как отмечает Т.А. Салимова, явился переход к системному пониманию качеству. Наибольшую роль на этом этапе сыграл Г. Гегель, выделив как исходные составляющие бытия качество, количество и меру. При этом качество было первично. Философ определял качество как «то, потеряв что, вещь перестает быть сама собой» [114]. Причиной формирования системного понимания качества послужило то, что наука любой предмет стала рассматривать как систему и то же качество, которое образуется как совокупность свойств, является сложной системой.

Марксистская диалектика рассматривает качество объектов с позиции их полезности для общества [162, с. 13]. Таким образом, появляется функциональное понимание качества, когда качество результатов деятельности начинают соотносить с выполнением ими своего

функционального назначения [201]. На этом этапе происходит переход от качества в его фундаментальном понимании как основного свойства предмета к его прикладному пониманию.

Соответственно, существует субстратное, предметное, системное и функциональное понимание качества. Вопросы и проблемы качества в настоящее время могут рассматриваться относительно нематериальных объектов, общественных благ, услуг [92, с. 124-125]. Таким образом, общество в своем развитии пришло к интегральному пониманию качества [162, с. 11, 56]. Философское понимание качества при этом удаляется, здесь уже все сильнее качество отождествляется с полезностью, его сущность сводится к соответствию характеристик объекта предъявляемым требованиям.

Развитие понятия качества в производственно-техническом смысле или прикладном началось несколько позднее, чем его философского толкования. В 1968 году А.В. Гличев, В.П. Панов, Г.Г. Азгальдов опубликовали книгу «Что такое качество?», представляющую собой теоретическое исследование вопросов качества, включая исследование содержания понятия «качество». Авторы ограничили объект исследования только материальными объектами и выделили несколько этапов развития качества в производственно-техническом смысле [3, с. 39]. Качество изначально понималось как основное свойство, характеризующее предмет (первый этап); затем по мере роста материального производства для полной характеристики предмета стала использоваться совокупность свойств, включающая менее важные (второй этап). На третьем этапе качество стали сопоставлять с потребностями клиентов, тогда и возникла необходимость измерять степень соответствия требованиям, на данном этапе требования сводились к техническим стандартам. Затем (на четвертом этапе) выделились две составляющих понятия качества: техническое качество (качество того, что предоставляется организацией) и функциональное (качество того, как предоставляется техническое качество) [79, с. 7].

Функциональное качество является дополнительным фактором, усиливающим конкурентоспособность технического качества. Зачастую техническое качество является первостепенным. Однако нельзя недооценивать функциональное качество: для многих товаров и, тем более услуг, основополагающим фактором конкурентоспособности является функциональное качество ввиду невозможности точной оценки технического качества, отсутствия значительных различий в технических характеристиках конкурирующих товаров и услуг и высокой значимости для покупателя именно фактора обслуживания.

Несмотря на то, что понятие качества исследуется уже не одно столетие, так и не сложилось единого определения данного понятия. Существующие определения можно объединить в несколько групп, где качество определяется как ключевое свойство изделия, как абсолютная оценка продукции, как соответствие назначению, как соответствие стандартам, как

соответствие ожиданиям потребителей, как соответствие стоимости, как степень соответствия требованиям заинтересованных сторон (описание подходов представлено в Приложении А).

В настоящее время наибольшее распространение получил подход, согласно которому качество неразрывно связано с ожиданиями потребителей и других заинтересованных сторон. И этот подход является наиболее сложным, поскольку подразумевает субъективную оценку не только свойств объекта, но и ожиданий/требований потребителей. Э. Деминг указывал на то, что определить качество можно только при условии использования системы оценок того человека, который использует продукт или услугу [47]. Другие ученые в области управления качеством, такие как К. Исикава, Дж. Дуран, А. Фейгенбаум и др. также отмечали субъективную составляющую категории качества – соответствие требованиям потребителей. Данный подход занял доминирующую позицию при выходе в 1987 г. Международных стандартов качества серии 9000, согласно которым (в редакции 2015 г.) качество представляет собой степень соответствия характеристик требованиям потребителей и других заинтересованных сторон [90, с. 1067].

Данный подход близок к прикладному пониманию качества, он распространен в современном обществе и позволяет характеризовать любые предметы, однако теряет связь с сущностным пониманием качества. Согласно данному подходу один исследуемый объект может обладать разным качеством в зависимости от того для какой заинтересованной стороны при каких внешних обстоятельствах он оценивается [189, с. 102] при том, что содержание объекта неизменно. Соответственно, в рамках данного подхода нарушаются положения философского понимания качества, когда речь идет о совокупности свойств объекта, что делает предмет предметом, которые объективны вне зависимости от субъекта, на которое он оказывает влияние, от внешних обстоятельств [90, с. 1067].

Для устранения разрыва между пониманием качества как философской категории и качества в его прикладной трактовке предлагается разграничить использование понятий «качество» и «уровень качества».

Качество – совокупность объективно существующих характеристик объекта, позволяющих ему выполнять своё назначение.

Данное определение базируется на следующих принципах философского толкования качества:

- качество объективно, т.к. представляет собой определенный имеющийся набор характеристик объекта,
- качество характеризует сущность, то есть включает те свойства, которые определяют его назначение [31, с. 16-17].

Как производственная категория качество отличают следующие особенности:

- качество многокомпонентно, что обусловлено выделением в его составе технического качества и функционального качества,
- качество воспринимается множеством сторон, ввиду чего его оценка будет существенно различаться в зависимости от субъекта оценки.

Уровень качества – это степень соответствия характеристик (т.е. самого качества) предъявляемым требованиям. И уровень качества будет различен в зависимости от того, для какой заинтересованной стороны и в каких обстоятельствах оно оценивается [37, с. 995].

Как было отмечено ранее, качество как категория вышло на интегральный уровень, сейчас оно применимо для множества объектов, в т. ч. для нематериальных объектов, к которым относятся банковские услуги.

В банковской сфере, в нормативных актах, регулирующих банковскую деятельность, понятие качества употребляется в следующих сочетаниях: качество управления, качество капитала, качество активов, качество обеспечения, кредитное качество контрагента (Приложение Б). Из приведенных в Приложении Б определений можно сделать вывод, что применение данных терминов используется преимущественно для оценки рисков в деятельности банка [92, с. 125]. Качество также ассоциируется здесь с надежностью банка для клиентов, надежностью самого банка и банковской системы в целом. Большое внимание уделяется оценке финансовых показателей банка.

Качество банковских услуг представляет собой несколько иное понятие: в большей степени ориентировано на выполнение интересов потребителей и других заинтересованных сторон, оно предполагает широкий спектр характеристик банковской услуги. В настоящее время понятие «качество банковских услуг» является слабо разработанным, нет единого понимания применительно к банковской деятельности (Приложение В), ключевые подходы к пониманию качества представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные подходы к определению качества банковских услуг

Подход	Содержание	Представители
Качество как совокупность свойств	Качество банковских услуг рассматривается как совокупность свойств банковских услуг, придающих им способность удовлетворять потребности клиентов.	Л.Р. Ихсанова [65], Р.А. Татаркулова [175, с. 196].
Качество как способность удовлетворять потребности	Качество банковских услуг понимается как способность совокупности свойств банковских услуг удовлетворять потребности клиентов.	А.К. Бахшиян, [18, с. 158], В.В. Митрохин, О.П. Федоткина [107]
Качество как степень соответствия требованиям	Качество рассматривается как степень, с которой совокупность характеристик банковских услуг выполняет требования заинтересованных сторон	Н.А. Сапожников [164], стандарты ISO серии 9000 [43, 44, 45].

Источник: составлено автором

Определения в основе представленных подходов (Приложение В) очень схожи между собой, в них речь идет о совокупности свойств банковских услуг и способности данной совокупности удовлетворять потребностям или требованиям [88, с. 100]. При этом Л.Р. Ихсанова отмечает, что совокупность свойств находится в постоянном преобразовании и направлена на удовлетворение не только финансовых, но и социальных потребностей клиентов. Р.А. Татаркулова, А.К. Бахшиян акцентируют внимание на том, что совокупность свойств услуг направлена на удовлетворение не только имеющихся, но и предполагаемых потребностей клиентов [175, с. 196], [18, с. 158]. В основе третьего подхода лежит понятие качества, принятое стандартами ISO серии 9000 [43, 44, 45]. Данный подход шире за счет того, что качество рассматривается в отношении не только потребителей, но и всех заинтересованных сторон.

Все подходы представляют собой функциональное понимание качества. Как уже отмечалось ранее, в связи с объективностью понятия качества целесообразно придерживаться первого подхода и определять качество как совокупность свойств.

Необходимо отметить, что понятие качества используется как применительно к банковским продуктам, так и банковским услугам, встречается также и использование термина «качество банковских продуктов и услуг». При этом отсутствует четкое разграничение данных понятий, в связи с чем важно определить их соотношение [31].

Начальным понятием для банковского продукта является понятие экономического продукта [73]. Современный экономический словарь определяет экономический продукт как результат хозяйственной деятельности, который может быть представлен как в вещественной форме либо в виде выполненных работ или услуг [152]. Соответственно, экономический продукт является понятием «выхода» или результата и им в равной степени могут выступать как продукты, так и услуги [91, с. 42]. При этом имеются существенные расхождения между понятиями продукта и услуги. Эти расхождения отражены в международных стандартах ISO серии 9000, где отмечается материальный характер продукта и возможность отсутствия какого-либо взаимодействия между производителем и потребителем при его создании [54, с. 40]. Услуга же, напротив, нематериальна и ее оказание обязательно предполагает, по крайней мере, одним действием взаимодействие производителя и потребителя [43]. Однако граница между продуктом и услугой не всегда является четкой: продукт не всегда материален (например, информационная программа) и часты ситуации, когда его предоставление имеет элементы взаимодействия с потребителем, т.е. можно говорить о сближении данных понятий, стирании грани между ними.

Применительно к банковской сфере отмечается смешение в литературе понятий продукта, услуги, а также операции; уход от исходного содержания понятий. В банковской литературе одним из распространенных подходов является подход, согласно которому

банковский продукт включает в себя одну или несколько банковских услуг, состоящих, в свою очередь, из одной или нескольких операций банка [118, с. 40]. То есть согласно данной позиции, банковский продукт носит первичный характер, банковская услуга – вторичный [195].

Однако существует другая точка зрения, согласно которой банковская услуга – первична, продукт – вторичен [91, с. 42-45]. Банковская услуга представляет собой процесс банковской деятельности по удовлетворению потребностей клиента. Банковский продукт представляет собой разработанное специализированное предложение банка клиенту по оказанию банковской услуги на определенных условиях. Данное предложение публично и его результат, как правило, имеет форму документа (вексель, чек, сертификат, договор). Документальный характер банковского продукта отмечают Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили [11, с. 202], Е.И. Кузнецова (автор отмечает дополнительно, что банковский продукт – это конкретный способ оказания услуги, упорядоченный, внутренне согласованный, документально оформленный комплекс взаимосвязанных действий, т.е. технология) [78, с. 447]. Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая также указывают на конкретизацию банковского продукта, включающую функциональную обособленность, юридическую и технологическую определенность, конкретный состав банковских операций [14, с. 29]. Интересна точка зрения И.Т. Балабанова, который именно материально оформленной составляющей банковской услуги (карта, сберегательная книжка, дорожный чек и др.) дает определение банковского продукта, соответственно, банковский продукт характеризуется осязаемостью, реализуется на рынке [9, с. 205].

При этом необходимо отметить, что законодательно не закреплено содержание и разграничение понятий банковского продукта и банковской услуги. На законодательном уровне дается перечень только банковских операций, который строго определен [121]. При этом ввиду того, что операция чаще всего имеет толкование действия как элемента технологического процесса, т. е. представляет собой минимальную единицу работ, то можно сделать вывод, что указанный в федеральном законе перечень, скорее является перечнем банковских услуг, поскольку представляет собой результат по удовлетворению потребностей клиента.

Необходимо отметить, что понятие продукта и услуги в банковской литературе довольно сложно разграничить, т. к. оба понятия характеризуют результат. Однако этот результат сложно трактовать только как продукт или услугу, поскольку в большей степени результат банковской деятельности носит нематериальный характер, неотделим от процесса взаимодействия с клиентом, его невозможно складировать, произвести заранее в большем объеме для последующей реализации [188, с. 18]. При этом результат банковской деятельности частично имеет материальный характер в виде банковского документа, имеет четкие условия

предоставления, что закреплено внутренними и внешними регламентами банка, в конечном итоге, может быть материален и выражен в форме денег.

Предлагается следующая иерархия понятий: банковская услуга, банковский продукт и банковская операция. Ключевым понятием является понятие банковской услуги, именно при оказании банковской услуги кредитная организация реализует свои функции. Банковская услуга состоит из операций. Банковский продукт является производным понятием и представляет собой нормативно закреплённую совокупность параметров характеристик банковской услуги, который определяет его качественную уникальность, банковский продукт конкретен [13, с. 21]. Банковский продукт в банковской сфере в большей степени является понятием маркетинга [145]. Для одной банковской услуги (например, привлечение средств) может быть разработано несколько банковских продуктов (например, депозит с возможностью пополнения, с возможностью частичного изъятия, с возможностью автопродлонгации, депозит на более выгодных условиях для отдельных категорий клиентов и т. д.) [31]. В таблице 2 представлены основные характеристики банковского продукта и банковской услуги.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика банковского продукта и банковской услуги

Банковский продукт	Банковская услуга
Связь с деньгами	Связь с деньгами
Характеризует продукт (техническое качество)	Характеризует процесс и обслуживание (функциональное качество)
Имеет конкретные количественные и качественные характеристики	Возможен широкий спектр различных вариантов сочетания количественных и качественных параметров
Сохраняемость, т.к. условия закреплены документально	Несохраняемость, существует исключительно в момент осуществления операций
Постоянство качества, параметры продукта четко определены	Непостоянство качества, т. к. услуга осуществляется в конкретный момент, возможно влияние множества факторов
Существует вне зависимости от конкретного клиента	Участие конкретного клиента является необходимым для оказания услуги

Источник: составлено автором

Таким образом, банковские продукты и услуги необходимо рассматривать совместно, поскольку одно неотделимо от другого [89, с. 175, 168, с. 44]. Банковский продукт является детализацией банковской услуги, банковская услуга без указанной детализации непонятна и неинтересна для клиента. При этом банковская услуга включает такие характеристики, которые сложно закрепить документально (например, скорость, комфорт, безопасность). При этом чтобы не утяжелять понятие качества в банковской сфере, в рамках исследования будет использоваться понятие качества банковской услуги, включающее в том числе характеристики продукта, более же полным на наш взгляд является понятие качества банковских продуктов и услуг.

Наиболее распространенной точкой зрения является представление о качестве банковских услуг, рассматриваемое и оцениваемое именно с позиции клиента. Однако в настоящее время получает широкое использование другой подход, в соответствии с которым качество банковских услуг рассматривается с позиции интересов множества иных заинтересованных сторон [146, с. 94]:

- клиента (интересует продукт с наиболее выгодными для него характеристиками, приемлемым уровнем обслуживания при условии допустимого уровня риска) [110],
- акционеров (интересует рост стоимости банка, величина дивидендов),
- руководства банка (заинтересованы в повышении конкурентоспособности и стабильном развитии банка),
- сотрудников банка (заинтересованы в приемлемых условиях работы, стабильном развитии банка),
- государства (в качестве цели выступает благосостояние граждан и стабильность банковской системы [165, с. 65], соблюдение интересов общества и государства).

Представляется целесообразным использование второй точки зрения, поскольку качество является интегральной категорией и требует рассмотрения с позиции нескольких заинтересованных сторон, автором предлагается в качестве основных сторон выделить клиента, банк, государство.

Авторы выделяют разные составляющие качества. Отметим основные точки зрения.

1. Подход Р.А. Исаева, согласно которому можно определить три ключевых аспекта банковской деятельности: продукт, процесс и обслуживание [63, с. 4]:

- продукт, включающий ключевые стоимостные условия предоставления услуги, а также иные способы реализации продукта (условия договора), привлекательные для клиента,
- процесс, заключающийся в системе видов деятельности, преобразующих входы в выходы, т.е. совокупность бизнес-процессов, в т.ч. распределение функций, ответственности, организационной структуры и пр.,
- обслуживание, включающее совокупность операций по взаимодействию с клиентом, для создания комфортных условий при контакте с банком.

Схожую точку зрения выражает М.В. Плотникова, выделяя финансовую, организационную и сервисную составляющие качества банковских услуг [147]. На наш взгляд, недостатком данного подхода является отсутствие определения места надежности/безопасности банковских услуг в данной классификации. Дополнительно представляется целесообразным стоимостную или финансовую составляющую исключить из числа качественных, т.к. она напрямую не определяет качество услуги.

2. Подход, включающий два аспекта качества банковских услуг по аналогии с качеством любых других продуктов [119, с. 200]:

- техническое качество – конкретный результат, который получает потребитель, чаще всего зафиксированный в договоре,
- функциональное качество – совокупность условий при оказании услуги, т.е. то каким образом была оказана услуга.

3. Поход Ассоциации российских банков (далее - АРБ), отраженный в стандартах банковской деятельности. Прежде всего, АРБ рассматривает обособленно качество банковских продуктов и качество банковских процессов:

- качество банковских продуктов включает основные свойства (те свойства, которые отражаются в договоре, заключенном между банком и клиентом, или сообщены клиенту при его предоставлении) и дополнительные свойства (свойства, характеризующие качество обслуживания, и свойства, ограничивающие риски банка и клиента) [171],
- качество банковских процессов, включающее 8 составляющих по следующим направлениям: продукт, технология, организация, управление, информационное обеспечение, программно-техническое обеспечение, кадры, имущественно-техническая обеспеченность [171].

Подход АРБ не включает качество процессов как составляющую качества банковских услуг. Преимуществом подхода является выделение отдельным элементом рисков банков. Так же отдельным элементом «надежность/безопасность» отмечают В.В. Митрохин, О.П. Федоткина. Авторы выделяют три составляющие банковских услуг, исходя из трех групп потребностей, а именно функциональные (удобство), информационные (доступность и надежность), эмоциональные, т.е. исключают продуктовую составляющую, тем самым ограничивая качество услуг только качеством обслуживания [107]. Стоит отметить, что указанные выше подходы не являются противоречащими друг другу и их можно сопоставить (таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые составляющие качества банковских услуг и их соотношение в рамках подходов различных авторов

Автор	Ключевые составляющие качества банковских услуг		
Р.А. Исаев	Качество продукта	Качество обслуживания	Качество процесса
Э.В. Новаторов	Техническое качество	Функциональное качество	
Ассоциация российских банков	Основные свойства продукта	Дополнительные свойства продукта	Качество процесса

Источник: составлено автором

Исходя из рассмотренного выше, можно сделать вывод, что нельзя рассматривать обособленно качество банковских продуктов, качество обслуживания и качество процессов, поскольку данные составляющие в совокупности представляют собой качество банковских услуг. Данный вывод основывается на наличии двух составляющих качества результатов деятельности: технического качества и функционального качества [92, с. 128].

Авторы выделяют и другие составляющие качества услуг. О.В. Аристов отмечает такие показатели качества услуги как качество материальных элементов, надежность оказываемой услуги, своевременность, полнота, доступность, коммуникабельность, безопасность [5, с. 61-62]. В качестве основных составляющих продукта отмечаются следующие: показатели назначения, показатели надежности, показатели технологичности, эргономические показатели, эстетические показатели и др. [5, с. 54-56]. Для банковских услуг применимы характеристики и продуктов, и услуг ввиду их специфичности.

Финские ученые Ю. Лехтинен и Я. Лехтинен выделяют следующие составляющие: материальное качество (оргтехника, здание, офисы и т. п.), интерактивное качество (уровень обслуживания в момент взаимодействия клиентов с персоналом фирмы) и корпоративное качество (имидж и деловая история конкретной организации) [169, с. 265].

В.В. Митрохин и О.П. Федоткина, как уже было отмечено ранее, рассматривают составляющие качества банковских услуг на основе деления потребностей, которые они удовлетворяют: функциональные, информационные и эмоциональные [107].

Также предпринимаются попытки классифицировать составляющие качества банковских услуг в зависимости от заинтересованной стороны. Н.Н. Наточеева и Т.В. Белянчикова отмечают следующие составляющие со стороны банка: безопасность, ассортимент, скорость оказания услуг, объем предоставленных услуг, эффективность реализованных банковских услуг, цена для банка, уровень развития менеджмента; со стороны клиента - надежность, точность, полнота, время совершения операций, социальный сервис, доступность, компетентность [113, с. 988-990].

Е.П. Шустова также предлагает оценку качества со стороны банка и клиента. Со стороны клиента основными составляющими являются имидж банка, доступность информации, удобство расположения зон обслуживания, скорость обслуживания, стоимость, предоставление дополнительных консультаций, удобный график работы, удобное расположение и транспортная доступность офисов, уровень квалификации банковских работников, вероятность допущения технических ошибок [200]. Качество с позиции банка сводится к затратам банка на обеспечение и поддержание безопасности информационных систем, затратам на размещение информации, затратам на техническое оснащение зон обслуживания и содержание офисов и пр.

Можно отметить, что О.В. Аристов, Е.П. Шустова, Н.Н. Наточеева и Т.В. Белянчикова, а также другие авторы выделяют в качестве характеристик стоимостные показатели услуг такие как цена для клиента или затраты для продавца (банка). По мнению автора, данные показатели безусловно являются характеристиками услуг, но не качественными, а стоимостными, совокупно с качественными характеристиками они влияют на конкурентоспособность услуг. Исходя из того, что услуга не изменится сущностно в зависимости от того какая стоимость будет определена для нее, в рамках анализа качества банковских услуг стоимостные характеристики предлагается рассматривать обособленно.

Среди всех составляющих качества банковских услуг особое внимание, по мнению автора, необходимо уделить следующим: доступность, скорость, безопасность, дружелюбность окружающей среды (комфорт), оптимальность процессов, поскольку они напрямую связаны с конкурентоспособностью банковских услуг, применимы для всех заинтересованных сторон и наиболее полно охватывают составляющие банковских услуг (продукт, процесс, обслуживание).

1. Доступность банковской услуги – совокупность характеристик банковских услуг, обеспечивающих возможность их оказания широкому кругу лиц. Включает доступность продуктовых условий и доступность обслуживания (подробнее будет рассмотрено в пункте 3.2.).

2. Скорость оказания услуги – совокупность характеристик банковских услуг, обеспечивающих наиболее оперативное их оказание и последующее послепродажное обслуживание.

3. Безопасность – совокупность характеристик услуг, обеспечивающих безошибочное совершение операций, надежность функционирования банка.

4. Дружелюбность (комфорт) окружающей среды - совокупность таких составляющих, как удобство взаимодействия с банком, впечатление клиента, ощущаемое после взаимодействия с банком, данные характеристики чаще всего носят нематериальный характер.

5. Организационная определенность и оптимальность процессов [85, с. 114-115] – то, насколько функционально устроены процессы. Последний показатель не является явным для клиента, однако именно он обеспечивает стратегическое качество.

Необходимо отметить, что уникальность банковских услуг заключается в том, что в их основе лежит работа с деньгами [31]. И большую значимость имеют для банка именно те характеристики, которые обеспечивают наиболее результативную работу с деньгами, их эффективное и оперативное вложение и минимизируют потери стоимости денег с течением времени.

На основе описанного выше предлагается определение качества банковских услуг как совокупности объективных характеристик банковской услуги (таких как: доступность, скорость, безопасность, комфорт, организация процессов оказания услуг), формирующих продуктовую, процессную и сервисную ее составляющие, позволяющих удовлетворять потребности клиентов и эффективно использовать денежные ресурсы банка.

Наиболее распространенными классификациями (Приложение Г) банковских услуг являются классификации по критериям характера потребителя (розничные и корпоративные), отношения к балансу (активные и пассивные, активно-пассивные), направленности деятельности банка (традиционные, дополнительные и нетрадиционные) и др. При этом в учебной и научной литературе банковской направленности критерии классификации по уровню качества банковских услуг практически не встречаются.

Следует отметить стандарты ISO серии 9000 [43-45], которые предполагают возможность применения термина «качество» с прилагательными, такими как плохое, хорошее или превосходное. Соответственно, банковские услуги можно определить, как банковские услуги плохого, хорошего и превосходного качества. Однако критерии присвоения каждой категории качества не определены.

Стандарты качества банковской деятельности, разработанные АРБ, вводят классификацию продуктов, качество которых может быть оценены как качество высшей категории, качество первой категории и качество второй категории. Для каждого свойства определяется значение или состояние, при которых свойству будет присвоена первая, вторая или высшая категория качества. Затем определяется интегральный показатель качества, исходя из доли свойств, которые удовлетворяют требованиям категории, к общему количеству стандартизированных свойств. Данный подход ограничен оценкой качества только характеристик банковского продукта, формула расчета не дает понимания как оценивать продукты, свойства которого существенно варьируются по категориям оценки, не является универсальной. Применение данной методики на практике затруднено.

Как следует из содержания понятия качества, его характеристики объективны и, соответственно, качественные характеристики услуги можно оценить. Для этого предлагается использовать шкалу от 0 до 5 (таблица 4), где числовому значению соответствует конкретное описание уровня характеристики, базирующееся на глубинных интервью клиентов, сотрудников банка, специалистов в области оказания банковских услуг. Описание уровней оценки, ознакомление с ними респондентов призвано снизить субъективизм оценки.

Расчет интегрального показателя качества осуществляется путем средневзвешенной оценки его характеристик.

Таблица 4 - Шкала оценок качественных характеристик банковских услуг

Значение	Наименование уровня	Содержание
5	Совершенное	Характеристики банковской услуги уникальны, существенно лучше существующих практик и сформированных представлений в отношении услуг.
4	Привлекательное	Отражает наилучшие практики банков, характеристики данного уровня наиболее привлекательны для пользователей банковских услуг и других заинтересованных сторон.
3	Приемлемое	Характеристики услуги в общем виде удовлетворяют заинтересованные стороны, они не несут негативных последствий, при этом желаемые преимущества не достигаются.
2	Посредственное	Соблюдаются необходимые требования к услуге, прочие характеристики превышают базовые значения, однако не достигают приемлемого уровня.
1	Базовое	Предоставление услуги возможно, при этом соблюдаются исключительно минимально необходимые требования ее оказания.
0	Отсутствующее	Оказание услуги не представляется возможным либо нарушаются нормативные требования к услуге, законные права сторон.

Источник составлено автором

Предлагается разграничить понятия фактического качества банковских услуг и ожиданий качества, которые предлагается разделить на рыночные и локальные.

Фактическое качество банковской услуги (Q) представляет собой объективную экспертную оценку качественных характеристик банковской услуги коммерческого банка.

Рыночные ожидания качества банковской услуги (ME) – это среднерыночный уровень представлений о качестве банковских услуг. Он формируется клиентами и иными заинтересованными сторонами (сотрудниками банков, менеджментом кредитных организаций) на уровне банковской системы. Оценка данного показателя осуществляется посредством проведения опросов указанных лиц о качестве характеристик услуг, которые предоставляют банки.

Локальные ожидания качества банковской услуги (LE) – это уровень представлений о качестве банковской услуги конкретного банка. Определение локальных ожиданий осуществляется аналогично определению рыночных ожиданий, однако опрос проводится в отношении конкретного банка. Этот уровень ожиданий качества банковских услуг может существенно отличаться от их фактического качества ввиду асимметричности информации и проводимой маркетинговой политики банка.

Предлагается расчет степени соответствия фактического качества банковской услуги её локальным и/или рыночным ожиданиям, который может быть выполнен по формулам 1 и 2:

- 1) степень соответствия фактического качества рыночным ожиданиям:

$$K_{ME} = \frac{Q}{ME}, \quad (1)$$

где Q – фактическое качество,

ME – рыночные ожидания.

2) степень соответствия фактического качества локальным ожиданиям:

$$K_{LE} = \frac{Q}{LE}, \quad (2)$$

где Q – фактическое качество,

LE – локальные ожидания.

Предлагается классификация банковских услуг, базирующаяся на определении степени его соответствия рыночным и локальным ожиданиям (таблица 5).

Таблица 5 – Классификация банковских услуг по критерию уровня их качества при сравнении фактического качества с рыночными и локальными ожиданиями

Признак	Наименование группы банковских услуг	Описание
1.Степень соответствия фактического качества рыночным ожиданиям	1.1. Банковские услуги повышенного уровня качества	Имеют сильные конкурентные позиции ($K_{ME} > 1$)
	1.2. Банковские услуги пониженного уровня качества	Имеют слабые конкурентные позиции ($K_{ME} < 1$)
2.Степень соответствия фактического качества локальным ожиданиям	2.1. Недооцененные банковские услуги	Имеют резервы роста спроса ($K_{LE} > 1$)
	2.2. Переоцененные банковские услуги	Имеют риск сокращения спроса ($K_{LE} < 1$)

Источник составлено автором

Предлагаемая классификация позволяет определить конкурентные позиции банковских услуг, резервы роста качества и возможности сокращения риска спроса на банковские услуги.

Таким образом, качество банковских услуг предложено рассматривать как сложную, многокомпонентную категорию (качество банковских продуктов и качество банковских услуг; качество продуктов, качество процессов и качество обслуживания) и многоаспектную (с позиции клиентов, самого банка, общества ввиду социально-экономической значимости банковских услуг). Качество банковских услуг имеет существенную значимость для развития банка, потому представляется целесообразным введение критерия качества для классификации банковских услуг. Дополнительно предложено использование оценки рыночных и локальных ожиданий для определения уровня качества банковских услуг.

1.2 Качество банковских услуг в методиках оценки конкурентоспособности продуктов и услуг, банков

Конкуренция является неотъемлемым элементом функционирования рыночного механизма, она мотивирует снижать цену, сокращать издержки, совершенствовать качественные аспекты производимых хозяйствующими субъектами товаров и услуг.

Федеральный закон «О защите конкуренции» дает определение конкуренции как соперничеству хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [122].

Ключевые особенности понятия конкуренции здесь заключаются в следующем:

1. Конкуренция определяется через понятие соперничества, состязательности, борьбы между хозяйствующими субъектами.
2. Конкуренция ограничивает одностороннее воздействие на условия обращения товара, т.е. конкуренция рассматривается как характеристика рынка [29, с. 166-168].

В указанных особенностях заключаются основные подходы к толкованию понятия конкуренции. Дополнительно еще следует отметить толкование конкуренции как саморегулирующего или контролирующего элемента на рынке, уравнивающего спрос и предложение, формирующего цену товаров и услуг.

Таким образом, можно выделить три подхода к понятию конкуренции: как состязательности на рынке; как элемента рыночного механизма, уравнивающего спрос и предложение; как характеристики, определяющей тип рынка.

Наиболее распространенным толкованием конкуренции является ее понимание как соперничества между хозяйствующими субъектами (А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдинов), в т.ч. применительно к банковской сфере (М.Р. Мирзаева, Е.К. Самсонова и др.) [202, с. 304, 185, с. 640, 106, с. 7, 163, с. 8, 41, с. 36, 166]. И данное определение в большей степени характеризует само явление конкуренции, два других ее понимания (как регулирующего элемента, как критерия для определения типа рынка) – это скорее функции, которые выполняет конкуренция.

Таким образом, конкуренция – это явление, заключающееся в процессе соперничества. Конкуренцию можно представить, как систему, включающую:

- субъект конкуренции – хозяйствующий субъект, реализующий товары и услуги, удовлетворяющие одну и ту же потребность с другими субъектами в процессе конкуренции,
- предмет конкуренции – реализуемые товары и услуги,

- объекты конкуренции – покупатели, приобретающие товары и услуги,
- цель субъектов – получить более высокий результат.

Ряд авторов не ограничивает банковскую конкуренцию только конкуренцией между банками, исходя из того, что клиенты имеют возможность обратиться в другие финансовые учреждения и даже альтернативные нефинансовые с целью удовлетворения своих потребностей. В данной работе, исходя из ее целей, банковская конкуренция рассматривается с позиции предмета конкуренции, который ограничивается банковскими услугами, и, соответственно, конкуренция рассматривается только между банками.

Можно отметить следующие особенности банковской конкуренции:

1. Высокая степень государственного регулирования.
2. Высокая связь с политикой.
3. Ограниченность банковской конкуренции только закрепленным законодательно перечнем предоставляемых услуг.
4. Высокая зависимость от нефинансовых характеристик банковских услуг [29, с. 166-168].

С понятием конкуренции связано понятие конкурентоспособности. Различают следующие уровни конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность товара, услуги.
2. Конкурентоспособность предприятия.
3. Конкурентоспособность отрасли или региона [190, с. 34].
4. Конкурентоспособность страны [1, с.52].

Конкурентоспособность банковской услуги является начальным уровнем, влияющим на конкурентоспособность банка. Определения конкурентоспособности приведены в Приложении Д.

Конкурентоспособность применительно к любому уровню не является верным определять как совокупность характеристик или свойство, т.к. совокупность характеристик объективна и абсолютна, зафиксирована в момент времени и, соответственно, статична. Конкурентоспособность же относительна, т.к. содержит оценку в сравнении с конкурентами и динамична, т.к. положение объекта может изменяться во времени в зависимости от множества факторов. Потому конкурентоспособность рекомендуется определять как *способность* характеристик объекта удовлетворять потребителей или превосходить конкурентов, в этом заключается проявление ее относительности.

Конкурентоспособность товара и услуги основывается, в первую очередь, на его стоимостных и качественных характеристиках. Здесь нет расхождений у большинства авторов. Наибольшее количество разных мнений встречается в части проявления конкурентоспособности, наиболее распространенными являются следующие: удовлетворение

потребностей пользователей, превосходство над конкурентами, соответствие требованиям рынка, увеличение доли рынка.

Р.А. Фатхутдинов предлагает различать:

1. Конкурентоспособность товаров и услуг, т. е. быть востребованными.
2. Конкурентоспособность бизнеса (затрат), т. е. быть прибыльным [186, с. 128].

Большинство авторов ограничивают конкурентоспособность товаров и услуг исключительно их востребованностью, обеспечение прибыльности – это уже проявление конкурентоспособности организации. Так, согласно определению Р.А. Фатхутдинова, конкурентоспособность организации более сложное понятие, оно не ограничивается только востребованностью его услуг, хотя на нем и основывается [186, с. 128]. Р.А. Фатхутдинов отмечает, что конкурентоспособность субъекта – это возможность управлять своими конкурентными преимуществами, способность предприятия проектировать, производить и сбывать товары, которые будут конкурентоспособны. Таким образом, конкурентоспособность организации является более широким понятием, т.к. включает еще эффективность внутренних процессов предприятия, которые обеспечивают его перспективную конкурентоспособность.

На наш взгляд, конкурентоспособность услуги также включает составляющие эффективности управления и внутренних процессов. Представляется целесообразным в качестве проявления конкурентоспособности рассматривать увеличение продаж при одновременном увеличении прибыли, которые достигаются, во-первых, за счет увеличения числа совершенных операций, а во-вторых, за счет увеличения доходности каждой из них. Доходность операций, в свою очередь, может достигаться, как за счет увеличения цены реализации, так и за счет сокращения затрат. С учетом действия закона стоимости, определение цен осуществляется на основании баланса спроса и предложения, повышение доходности за счет увеличения цены затруднено. Конкуренция заставляет снижать затратную часть за счет отбора наиболее эффективных вариантов труда и производства [77, с. 186].

На конкурентоспособность банковских услуг оказывают влияние различные факторы, не только рассмотренные ранее - внутренние (качество банковских услуг, имидж банка, цена, административные ресурсы банка и др.). Оказывают влияние и внешние факторы (состояние нормативно-правового поля, уровень развития реального сектора и др.), подробно будут рассмотрены в пункте 3.3.

На основании проведенного анализа содержания конкурентоспособности банковской услуги предлагается следующее ее определение: *конкурентоспособность банковской услуги – это способность качественных и стоимостных характеристик банковской услуги, банка и внешних условий в наилучшем их сочетании обеспечивать рост продаж при одновременном росте прибыли, т.е. обеспечивать ее востребованность и прибыльность.*

Рассмотрим основные методики оценки конкурентоспособности (Рисунок 1). Особое внимание будет уделено тому, какое место в них занимает качество.

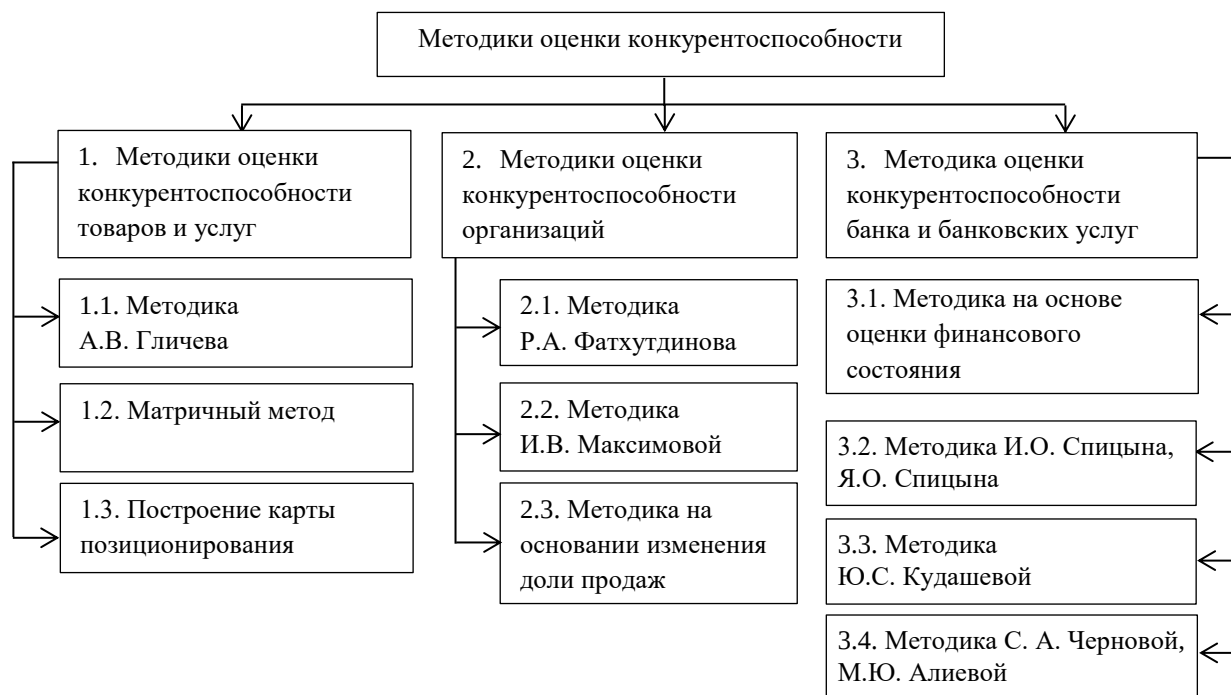


Рисунок 1 – Методики оценки конкурентоспособности

Источник: составлено автором

Существуют методики оценки конкурентоспособности товаров и услуг; организаций; банков и банковских услуг (специализированные).

Рассмотрим основные методики оценки конкурентоспособности товаров и услуг.

1. В качестве основной методики оценки конкурентоспособности товара и услуги рассматривается методика, предложенная А.В. Гличевым как способ оценки эффективности (формула 3):

$$E = \frac{П_c}{З_c}, \quad (3)$$

где $П_c$ — полезный эффект, измеряемый в единицах полезного эффекта;

$З_c$ — совокупные затраты, измеряемые в денежных единицах.

Иначе этот показатель можно трактовать как соотношение качества и цены. Чем выше коэффициент соотношения качества и цены, тем выше конкурентоспособность товара или услуги.

Данная методика применима и для банковской сферы. Однако довольно сложно оценить численно полезный эффект применительно к банковским услугам, т.к. качество банковских

услуг включает в себя множество неизмеримых количественно показателей, а также показателей, измеряемых в различных системах мер (например, доступность услуг можно оценить показателем количества точек обслуживания на 100 кв. км, а скорость обслуживания – количеством минут на оказание услуги). В случае, когда конкурентоспособность измерить затруднительно по причине сложности вычисления полезного эффекта, то допустима его оценка с использованием экспертных методов [185, с. 640].

Преимуществом методики является то, что она описывает ключевые составляющие конкурентоспособности – качество и цену.

Недостатки методики заключаются в том, что она позволяет обосновать только востребованность банковских услуг, т.е. лишь одну из составляющих конкурентоспособности, прибыльность выходит за рамки предлагаемой оценки. Соответственно, высокий коэффициент соотношения качества и цены по сравнению с конкурентами может обеспечить высокий спрос, но продажи могут быть нерентабельны, что в конечном итоге, при постоянной убыточности деятельности, приведет к банкротству организации. В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Л. Б. Владыкина отмечают в качестве недостатка данного метода то, что он «позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты» [19, с. 155].

2. Матричный метод определения конкурентоспособности, разработанный Бостонской консалтинговой группой на основании жизненного цикла товара. Конкурентоспособность определяется на основании анализа матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали отражаются темпы роста количества продаж в линейном масштабе (быстрый рост/медленный рост); по вертикали – относительная доля товара на рынке (высокая доля/низкая доля). В основе матрицы лежат два предположения:

- бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства,
- присутствие на растущем рынке означает потребность в финансовых ресурсах, если темп роста невелик, то товар не нуждается в значительном финансировании.

Исходя из положения товара на оси координат по двум указанным критериям, определяется конкурентоспособность товара и дальнейшие действия компании по ее усилению.

Преимущества методики заключаются в том, что при наличии полной и точной информации она позволяет достоверно отражать положение товаров и определять резервы конкурентоспособности и на основании этого принимать необходимые управленческие решения.

Недостатком методики является то, что она не позволяет анализировать факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия, на основании которых предприятию удалось занять ту или иную долю рынка.

3. Построение карты позиционирования на основе характеристик цены и качества. Оценка конкурентоспособности банковских продуктов и услуг осуществляется с использованием карты позиционирования услуг. По оси «х» отражаются значения качества услуг от низкого к высокому качеству, по оси «у» – значения стоимости услуг от высокого к низкому, таким образом на плоскости формируется 4 квадранта.

Достоинством данного метода является то, что конкурентные позиции банка наглядно демонстрируются, можно определить свою позицию относительно конкурентов.

Недостатки аналогичны тем, что были отмечены применительно к методике А.В. Гличева, сводящие оценку конкурентоспособности к цене и качеству.

По итогам анализа методик оценки конкурентоспособности товаров и услуг можно сделать следующие выводы:

1. Описанные методики сводятся к оценке соотношения цены и качества.
2. Методики не учитывают воздействия внешних факторов применительно как для организации, так и для конкретного товара или услуги.

3. Не предусмотрена оценка прибыльности товаров и услуг и факторов, ее определяющих, при том, что каждой организацией ведется учет финансового результата по каждому продукту и группе продуктов и, соответственно, такой расчет возможен. Соотношение роста доли рынка при одновременном росте прибыли свидетельствовало бы о конкурентоспособности товаров и услуг; такой анализ был бы более показателен именно в части эффективности.

Отметим основные методики оценки конкурентоспособности организации.

1. Методика оценки конкурентоспособности организации в статике и динамике, предложенная Р.А. Фатхутдиновым. Р.А. Фатхутдинов предлагает расчет конкурентоспособности с учетом значимости рынка, структуры реализуемых товаров и конкурентоспособности каждого товара. Конкурентоспособность организации в статике будет выглядеть следующим образом (формула 4):

$$K_{\text{орг}} \geq \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1, \quad (4)$$

где α_i – удельный вес i -го товара предприятия по продажам,

β_j – коэффициент значимости рынка (от 0 до 1),

K_{ij} – конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке [186].

Оценка конкурентоспособности организации заключается, в первую очередь, в выборе базовых объектов для сравнения, организации-лидера.

Дополнительно автор предлагает считать показатель устойчивости функционирования организации, анализ эффективности стратегий воспроизводства и прогнозировать показатели минимум на 5 лет (формула 5):

$$K_{\text{орг}} \geq \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j \cdot K_{ij} + \sum_{\gamma}^k d_{\gamma} \frac{Y_{\text{орг.св.ф.}\gamma}}{Y_{\text{орг.св.н.}\gamma}} \rightarrow 2, \quad (5)$$

где d_{γ} – вес γ -й стратегии воспроизводства организации, влияющей на ее жизнеспособность и конкурентоспособность (кадры, основные фонды, экология, информация, инновации),

$Y_{\text{орг.св.ф.}\gamma}$ – уровень фактической эффективности γ -й стратегии воспроизводства организации

$Y_{\text{орг.св.н.}\gamma}$ – уровень нормативной эффективности γ -й стратегии воспроизводства организации.

Достоинство методики в том, что она учитывает не только конкурентоспособность самих товаров, а также структуру их продаж, но также и эффективность целевых стратегий воспроизводства компании, что расширяет представление о конкурентоспособности организации, не ограничивая ее рамками конкурентоспособности товара.

Однако, на наш взгляд, данная методика имеет следующие недостатки: отсутствует описание каким образом и по каким критериям оценивается конкурентоспособность каждого товара, по каким критериям оценивается эффективность стратегии воспроизводства.

2. Методика оценки И. Максимова, основанная на расчете критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия (формула 6).

$$K_{\text{кп}} = 0,15Э_{\text{п}} + 0,29Ф_{\text{п}} + 0,23Э_{\text{с}} + 0,33К_{\text{т}}, \quad (6)$$

где $K_{\text{кп}}$ – коэффициент конкурентоспособность предприятия,

$Э_{\text{п}}$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия (включает показатели издержек производства, фондоотдачи, рентабельности товара, производительности труда с определенными весовыми коэффициентами),

$Ф_{\text{п}}$ – значение критерия финансового положения предприятия (включает показатели автономии предприятия, платежеспособности, ликвидности, оборачиваемости оборотных активов с определенными весовыми коэффициентами),

$Э_{\text{с}}$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке (включает показатели рентабельности продаж, затоваренности готовой продукции,

загрузки производственных мощностей, рекламы и сбыты с определенными весовыми коэффициентами),

K_t – значение критерия конкурентоспособности товара (качество и цена товара).

Преимуществом данной методики является то, что она включает все основные характеристики предприятия, учитывает значимость характеристик.

Недостатком является отсутствие учета внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия. Дополнительно можно отметить, что многие показатели взаимосвязаны между собой, крайне затруднен расчет указанных показателей на практике, что может существенно исказить общее представление о конкурентоспособности предприятия.

3. Методика оценки конкурентоспособности на основании изменения доли продаж каждого товара предприятия на рынке с учетом структуры продаж предприятия. Данная методика предлагается В.Н. Белкиным, Н.А. Белкиным и Л.Б. Владыкиным [19, с. 144-155]. Представляет собой оценку доли рынка как сумму долей рынка каждого товара, взвешенных по весу каждого товара в общих продажах организации. Данный показатель полезен в динамике, т.к. позволяет оценить изменение доли рынка и определить повышение или снижение конкурентоспособности предприятия.

Преимущества методики заключаются в том, что в случае наличия достоверной информации, она дает реальное представление о рыночной позиции организации.

Недостатком методики является то, что оценка конкурентоспособности предприятия сводится только к востребованности его товаров и услуг, не анализируются факторы, обеспечивающие продажи предприятия.

Рассмотрим методики оценки конкурентоспособности банка и банковских услуг.

1. Группа методик, оценивающих конкурентоспособность банка на основании его состояния – методики CAMEL [80, с. 183], Банка России 4336-У [132], методики рейтинговых агентств. Часть методик оценивают исключительно финансовые данные, что существенно повышает их объективность, но в то же время и ограничивает, т.к. не учитываются качественные характеристики, такие как имидж банка, качество услуг. В основе данных методик лежит оценка рыночной позиции банка и его состояния, но не конкурентоспособности, что является недостатком данных методик в соответствии с целью данного исследования.

2. Методика И.О. Спицына, Я.О. Спицына [170, с. 266]. Предполагает оценку и сравнение банка с конкурентами по 9 критериям, включая долю рынка в абсолютном выражении, относительную долю рынка, динамику рынка, доходность операций, качество и стоимость услуг, инновации продуктового ряда, капиталоемкость операций и степень концентрации клиентов. Производится оценка каждого показателя и определяется место каждого банка по данному показателю. Затем посредством суммирования значений мест по

всем критериям по каждому банку определяется итоговое значение и, как следствие, сравнительная оценка его конкурентоспособности.

Отличием данной методики является то, что она оценивает качественные и количественные показатели, учитывает уже занимаемый банком сегмент рынка, учитывает динамику доли рынка. Однако в данной методике оценки конкурентоспособности ряд показателей являются результирующими, такие как доля рынка, тенденция роли рынка, относительная капиталоемкость и доходность, уровень концентрации и только появление новых услуг, качество услуг и стоимость услуг являются факторными, т.е. присутствует дублирование факторов, определяющих конкурентоспособность.

3. Методика Ю.С. Кудашевой предполагает анализ и оценку ряда критериев, в числе которых качество активов и пассивов, достаточность капитала, показатели доходности и рентабельности, конкурентоспособности банковских услуг, имиджа и др. Согласно данной методике наиболее конкурентоспособным будет банк, который имеет наиболее высокую оценку данных составляющих [77, с. 101]. Оценка конкурентоспособности банковских услуг ограничивается двумя показателями: качества и стоимости.

Используется аддитивная модель, вес критериев определен на основании экспертного мнения: руководства банка, клиентов банка. Необходимо отметить, что методика включает также факторы внешней среды: критерий состояния населения, критерий состояния реального сектора экономики, критерий результатов государственного регулирования, которые для банков единого рынка будут иметь одинаковый вес и значение. В части оценки качества необходимо отметить, что часть качественных характеристик уже отражена в показателе имиджа, т.е. одни и те же показатели дважды учитываются, например, качество обслуживания, продуктовая линейка.

4. Методика С.А. Черновой и М.Ю. Алиевой включает оценку показателей следующих блоков: конкурентоспособность банковских услуг, место банке на рынке, возможности банка по удержанию позиций на рынке. Все показатели делятся на количественные и качественные [194, с. 89-99].

Конкурентоспособность услуг оценивается в разрезе двух основных блоков характеристик:

- стоимость банковских услуг,
- качество банковских услуг: широта ассортимента предоставляемых услуг, потребительские свойства услуг, скорость предоставления услуг, уровень и культура обслуживания клиентов, качество послепродажного обслуживания, формы продвижения услуг.

В качестве особенности данной методики необходимо отметить, что большое место уделено оценке доли рынка, оценка проводится по ключевым банковским услугам.

В таблице 6 приведено содержание основных рассмотренных методик с целью выявления значимости веса показателей качества в каждой из них.

Таблица 6 – Основное содержание методик оценки конкурентоспособности и определение значимости показателей качества

Методика	Вид	Общая характеристика	Место качества
Методика Р.А.Фатхутдинова [186, с. 99-129]	Общая	В статике конкурентоспособность рассчитывается, исходя из конкурентоспособности производимых товаров с учетом структуры продаж и характеристик рынка, в динамике - с учетом эффективности выполнения стратегий.	Вес качества в статике, условно можно принять за 50% и ниже, т.к. конкурентоспособность складывается из показателя качества и цены, а также структуры продаж и оценки рынков. Значение качества в динамике – 25% и ниже.
Методика И.В. Максимовой [77]	Общая	Расчет конкурентоспособности осуществляется на основании ряда критериев, в т.ч. производственной эффективности, организационной эффективности, финансового положения, конкурентоспособности товаров.	Вес конкурентоспособности товаров максимальный - 33%, соответственно условно значимость качества можно принять за 16,5%.
Методика И.О. Спицына, Я.О. Спицына [170]	Специализированная	Оценка осуществляется на основании ряда критериев. По каждому критерию определяется место и итоговый показатель конкурентоспособности рассчитывается путем суммирования мест.	Т.к. все критерии равнозначны, а всего их 9, то вес критерия «качества» можно принять за 11%.
Методика Ю.С. Кудашевой [66]	Специализированная	Все критерии конкурентоспособности делятся на внешние и внутренние. Каждому критерию присвоен свой вес. Конкурентоспособность услуг является одной из составляющих внутренних факторов.	Конкурентоспособности услуг присвоено значение – 3,2%, соответственно, значимость качества условно равна 1,6%.
Методика С.А. Черновой и М.Ю. Алиевой [194]	Специализированная	Методика включает оценку показателей конкурентоспособности банковских услуг, места банка на рынке, возможности банка по удержанию позиций на рынке.	Вес конкурентоспособности – 33%, соответственно, вес качества условно принимаем равным 16,5%

Источник: составлено автором

Можно сделать следующие выводы по итогам анализа методик оценки конкурентоспособности предприятий и банков:

– Качество, являясь одной из двух ключевых составляющих конкурентоспособности банковских услуг, всеми авторами включается в расчет конкурентоспособности банка. В методике И.О. Спицына, Я.О. Спицына оно является равнозначной составляющей совместно с 8 другими критериями, т.е. его вес равен 1/9, в методике М.Ю. Алиевой конкурентоспособность банковских услуг является одной из 3 равнозначных составляющих конкурентоспособности банка, т.е. вес качества - 1/3. В методике Ю.С. Кудашевой вес конкурентоспособности банковских услуг в конкурентоспособности банка

равен 3,2%. Такая низкая значимость веса конкурентоспособности услуг противоречит посылу, что конкурентоспособность банковских услуг формирует конкурентоспособность банка.

- Прослеживается меньшая значимость конкурентоспособности услуг для специализированных банковских методик.

- Для оценки качества как фактора конкурентоспособности используются методика SERVQUAL (как соответствие ожиданиям), но чаще встречается экспертная оценка по ряду составляющих качества услуг.

- Так как критерий конкурентоспособности однозначно не определен (доля рынка, рост прибыли), то и зачастую значение конкурентоспособности определяется как расчетная величина на основе ряда факторов. Соответственно, значение качества, его влияние на конкурентоспособность зависит преимущественно от его веса.

Таким образом, в результате исследования вопросов конкурентоспособности банковских услуг было дано ее определение, отражающее относительный, комплексный характер данной категории. За счет включения не только критерия востребованности, но и критерия прибыльности было расширено понятие конкурентоспособности банковской услуги. Анализ методик оценки конкурентоспособности услуг показал, что большинство авторов в качестве характеристик услуг, определяющих их конкурентоспособность, определяют качество и цену. Конкурентоспособность банковской услуги является необходимым условием конкурентоспособности банка, что отражено в большинстве методик оценки конкурентоспособности организаций, банков. В свою очередь, прочие факторы, определяющие конкурентоспособность банка, также влияют на конкурентоспособность банковских услуг. Соответственно, перечень факторов, влияющих на конкурентоспособность, фактически шире и включает характеристики самой организации и внешние по отношению к организации факторы.

1.3 Система управления качеством банковских услуг в условиях конкурентной среды

Для понимания сущности системы управления качеством банковских услуг необходимо определить содержание составляющих ее понятий.

Система. Множество ученых и философов занимались изучением понятия системы, и, как и любое другое научное понятие, понятие системы имеет свою долгую историю. Проблемы, связанные с понятием системы, исследуются в работах Ф. Бэкона, Р. Декарта, Г.В. Лейбница, Н. Кузанского, К. Маркса, Ф. Энгельса, Г. Гегеля, И. Канта, И. Фихте, Ф. Шеллинга, В. Кёлера,

Л. Фон Берталанфи, И. Пригожина и др. Подходы к определению системы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Определения понятия «система»

Вид	Решаемая задача	Пример
Дескриптивные	Как отличить «систему» от «не системы»	Система – совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой [20]. Система обособлена от окружающей среды и взаимодействует с ней [144].
Конструктивные	Как выделить некоторую систему из окружающей среды	Система организована для достижения конкретной цели [161, с. 396]. Система – комбинация взаимодействующих элементов, организованных для достижения одной или нескольких поставленных целей [46].

Источник: составлено автором

Современное представление о системе подразумевает наличие целей ее функционирования. Также необходимо отметить, что понятие системы может использоваться в качестве методологического подхода как метод изучения и представления явления [162, с. 91], что будет рассмотрено позднее. В рамках данной работы понятие «система» будет рассматриваться для обозначения определенного реально существующего явления, основываясь на его конструктивном толковании как совокупности организованных для достижения поставленных целей элементов, выделенных из среды и взаимодействующей с ней как целое.

Управление. Наука об управлении начала формироваться в XX веке, до этого в управлении применялся в большей степени ситуативный подход, когда принималось решение наилучшее с точки зрения изменения ситуации в краткосрочной перспективе. Таким образом, ситуативный подход – это ориентация на ближайший положительный результат [136]. Чаще всего управление определяется как целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем для достижения определенной цели или запланированного результата [51, с. 2].

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и проявление, а функция управления – практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность – это функционирование системы управления. Система управления – набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение, предназначенный для достижения определённых целей. Объектом системы управления могут быть как технические объекты, так и люди. Схематично состав системы управления представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Состав системы управления

Источник: [12]

Таким образом, исходя из особенностей управления как отличительной характеристики системы управления от иных систем, можно отметить наличие субъекта и объекта управления или иначе – управляющей и управляемой подсистемы, цели управления – это свойственно и понятию системы, и понятию управления, управленческого воздействия, фактического результата и обратной связи.

Управление качеством не сводится к контролю качественных параметров, оно стремится к удовлетворению требований заинтересованных сторон в соответствии с целями в сфере качества. Цели в области качества дополняют другие цели организации, спектр которых очень широк.

Д.А. Шевчук определяет управление качеством как управленческую деятельность, охватывающую жизненный цикл продукции, системно обеспечивающую стратегические и оперативные процессы повышения качества продукции и функционирование самой системы управления качеством [197, с. 51].

Субъектами управления на уровне организации являются структурные подразделения и их руководители, занимающиеся вопросами качества.

Объектами управления являются сами продукты и услуги, которые производит и оказывает организация; многочисленные процессы, посредством которых осуществляется функционирование предприятия; организационная структура; ресурсы, в том числе персонал.

Взаимодействие между субъектом и объектом осуществляется посредством, во-первых, управленческого воздействия управляющей системы (совокупность методов, форм, инструментов воздействия, базирующихся на определенных принципах) и, во-вторых, механизма обратной связи, благодаря которому можно отслеживать результативность управленческого воздействия [162, с. 97].

Философия управления в сфере качества, а также практики управления непрерывно развивались, прошли несколько этапов, достижения каждого из которых были неразрывно связаны с изменениями, происходящими в экономике, производстве, обществе [108, с. 72].

В истории развития систем управления качеством можно определить 4 этапа, их краткая характеристика с указанием выдающихся исследователей в области управления качеством приведена ниже (таблица 8).

Таблица 8 – Этапы развития системы управления качеством

Период	Представители	Достижения
70-е годы XIX в. - 20-е годы XX в.	Г. Форд, Ф. Тейлор	– Формирование философии стандартного качества. Разработан и внедрен инструмент технического контроля, необходимого при замене индивидуального производства серийным для минимизации брака. – Формирование концепции системного подхода, включающей нормирование труда, разделение ответственности, организационную определенность. – Появление первых специалистов в области качества (инспекторов).
20-е годы XX в. – 50-е годы XX в.	У. Шухарт, Э. Деминг, Дж. Джуран	– Внедрение процессного подхода, мониторинга производственных процессов, направленных на предупреждение брака. – Появление статистических методов управления качеством, направленных на минимизацию вариативности процессов. – Возрастание значимости организационных вопросов качества, повышение роли высшего руководства в вопросах качества.
50-е годы XX в. - 80-е годы XX в.	А. Фейгенбаум	– Разработка концепции тотального контроля качества, предполагающая учет множества влияющих факторов, их взаимосвязь. – Формирование комплексного подхода к управлению качеством, от изучения требований клиентов до послепродажного обслуживания. – Переход к документированным системам качества, при которой закрепляются полномочия, ответственность и порядок взаимодействия по вопросам качества всей организации.
80-е годы XX в. - настоящее время	Стандарты ИСО 9000	– Четкое целеполагание, проектирование деятельности организации в сфере качества с приоритизацией целей качества над другими (увеличение прибыли, сокращение затрат). – Формирование системы тотального менеджмента качества, в соответствии с которой управление, нацеленное на качество, является подходом к управлению всей организации, вклад вносит каждый сотрудник. – Формирование международных стандартов качества ИСО 9000

Источник: составлено на основе [5, с. 71, 67, с. 23-28, 197, с. 21, 108, с. 79, 162, с. 59]

В настоящее время действует концепция всеобщего (тотального) управления качеством, которая базируется на принципах непрерывного совершенствования процессов, продукции, обслуживания с целью повышения их качества и удовлетворения требований потребителей и иных заинтересованных сторон.

Ключевыми принципами всеобщего менеджмента качества являются:

- всеохватывающий характер управленческого воздействия в сфере качества, касающегося всех аспектов деятельности организации,

- ориентация на достижение потребительского удовлетворения, предвосхищение запросов и превосходство их ожиданий,
- поощрение вклада сотрудников как основного ресурса эффективного функционирования организации, создание атмосферы доверия, организация эффективных систем обучения и мотивации,
- создание эффективной системы информационного и нормативного обеспечения,
- ориентация на процесс, устранение глубинных причин, а не их последствий, системный характер работы по повышению качества,
- возможность выбора методов и средств управления для достижения командной работы.

На рисунке 3 приведена развернутая модель системы управления качеством (системы менеджмента качества), основанной на процессном подходе, который является ключевым в международных стандартах качества.

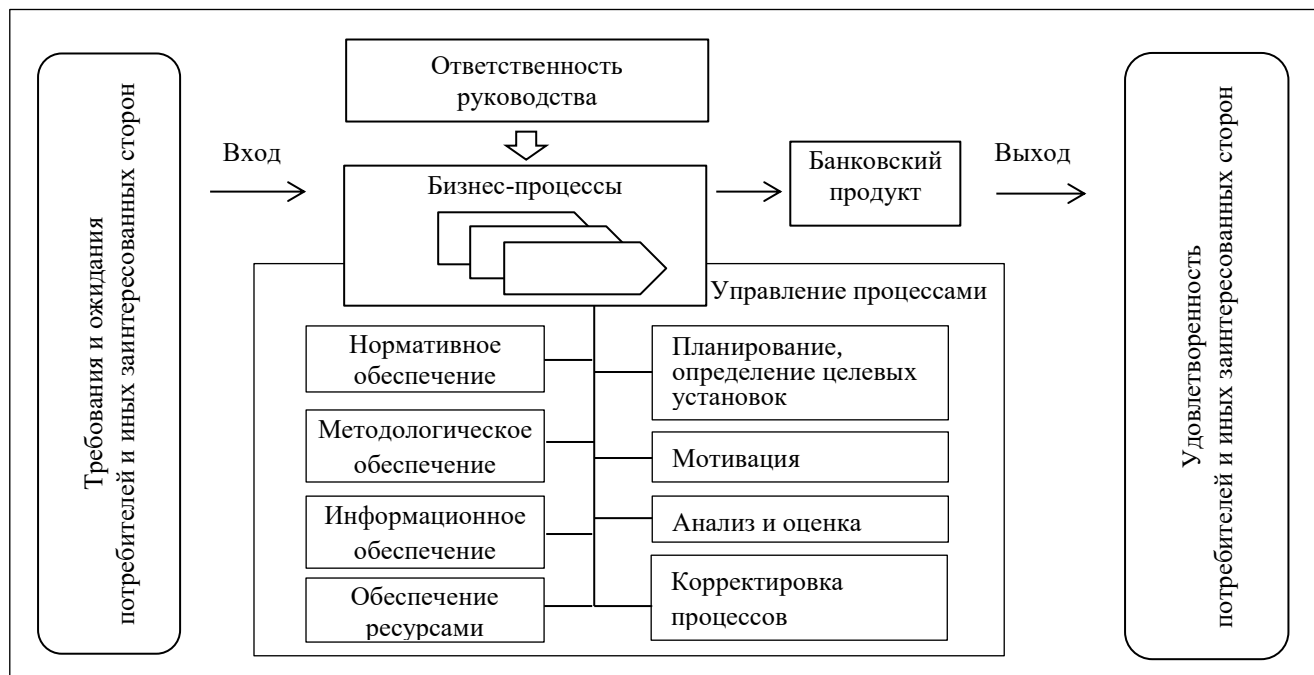


Рисунок 3 – Система повышения качества банковских услуг в рамках процессного подхода
Источник: составлено автором на основе международных стандартов качества

Стоит отметить еще одну тенденцию в области управлением качеством, она является крайне значимой и ее влияние на систему управления качеством привело к переходу на новый уровень, что связано с тем, что в 90-е годы XX в. возросло влияние общества на производство. Как следствие, предприятия начали учитывать интересы общества, появились стандарты серии ISO 14000, включающие требования к системам менеджмента с позиции защиты окружающей среды и безопасности продукции [42]. Помимо этого, все в большей степени стали учитываться

другие интересы общества, социальная направленность продуктов и услуг, а также комфорт работы персонала [197, с. 30].

Банк представляет предприятие особого рода, производящее банковские услуги. Управление качеством услуг в коммерческом банке также осуществляется посредством функционирования системы управления качеством. Построение системы управления качеством банковских услуг базируется на рекомендациях стандартов серии ISO 9000 [44]. Многие западные банки имеют сертификаты соответствия стандартам серии ISO 9000. В российских банках сертификация по ISO 9000 не является столь распространенным явлением [138, с. 291], при этом система менеджмента качества в той или иной форме в кредитной организации формируется, зачастую система менеджмента качества может быть на начальной стадии развития или носит формальный характер [40, с. 4, 84, с. 25]. Преимущества и высокая значимость данных стандартов несомненны, однако стандарты дают лишь общие принципы управления качеством и не отражают банковской специфики.

В Российской Федерации разработки по управлению качеством в кредитной организации осуществлялись Ассоциацией российских банков. АРБ были созданы стандарты качества процессов и стандарты качества продуктов, отражающие лучшие банковские практики, определены критерии для проведения самооценки качества продуктов и процессов, предложены рекомендации по построению систем менеджмента качества [171]. Управление качеством здесь так же, как и в международных стандартах качества, строится на процессном подходе, однако не охватывает полностью весь спектр процессов и банковских услуг, носит выборочный и добровольный характер.

Отечественные и зарубежные ученые занимаются вопросами качества банковских услуг. Так, например, Р.А. Исаевым предлагаются практические рекомендации построения системы менеджмента качества банка, базирующейся на процессном подходе. Автор в определении системы менеджмента качества делает упор на обеспечении стабильной, эффективной и качественной деятельности банка с позиции всех заинтересованных сторон [63].

Работы А.В. Васильева, Е.Б. Герасимовой, Б.И. Герасимова также основаны на процессном подходе. Авторы предлагают разделение всех процессов банка на управляющие, ресурсные, контролирующие и бизнес-процессы. Учеными были идентифицированы и описаны процессы системы менеджмента качества, характер их взаимодействия, критерии и методы оценки их результативности [27].

В.Э. Тибилова, Д.В. Ланская отмечают, что управление качеством состоит из 4 подпроцессов: планирование и построение системы менеджмента качества; управление каждым процессом; внутренний аудит; анализ со стороны руководства банка [177, с. 274]. И помимо указанных циклов согласно процессам управления требуется еще одна фаза – фаза

действия, направленная на разработку и реализацию управляющих воздействий по результатам анализа. Постоянно следуя процессу смены данных фаз, банки могут добиваться непрерывного улучшения качества услуг: здесь процесс обеспечения качества рассматривается как любой процесс управления.

Все представленные работы ориентированы на процессный подход управления качеством и потому в них отсутствует ясное представление об управлении качеством как универсальной системе элементов: субъектов, объектов и воздействия.

Процессный подход по управлению качеством является наиболее признанным, он выступает одним из ключевых принципов функционирования систем управления качеством согласно международным стандартам качества. Однако не менее важным является системный подход. В стандарте качества серии ISO 9000 системный подход к управлению рассматривался ранее также как один из принципов наряду с процессным подходом, предполагая, что «выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют повышению результативности и эффективности организации при достижении ее целей». Затем при публикации новой версии стандарта в 2015 году данный принцип был исключен и усилена ориентация на процессный подход, в рамках которого в основе управленческой деятельности лежат взаимосвязанные процессы, они являются основным элементом воздействия [43, 44].

Представляется, что системный подход в повышении качества банковских услуг имеет не меньшую значимость, чем процессный, и не ограничивается представлением управления качества как системы процессов [102, с. 48]. Его отличительные особенности представлены в таблице 9. При этом необходимо понимать, что отсутствует четкое разграничение между процессным и системным подходом и чаще всего организации комбинируют несколько подходов.

Таблица 9 – Особенности системного подхода к повышению качества

Критерий	Особенности системного подхода
Ключевой элемент управления	В основе управления лежит совокупность элементов (субъектов управления, ресурсов, процессов, методов), которые рассматриваются как взаимосвязанные, образуют целостную систему и изменение одного элемента ведет к изменению остальных.
Связь с внешней средой	Управление (в т.ч. повышение) качеством рассматривается как открытая система, потому изучению внешнего воздействия внешних субъектов уделяется большее внимание.
Значимость целевых установок	Деятельность по управлению (в т.ч. повышению) качества в обязательном порядке определяет цель своего функционирования, тем самым ориентируя воздействие всех остальных элементов.

Источник: составлено автором

Исходя из особенностей системного подхода можно сделать вывод, что повышение качества банковских услуг представляет собой сложную систему, требующую вовлеченности

субъектов на всех уровнях: уровне банковской системы, банковских ассоциаций, организаций в сфере качества и уровне отдельного банка. Основная предпосылка работы по повышению качества банковских услуг заключается в ориентации всех процессов, целей и задач на качество; максимально широком охвате объектов управления; комплексном использовании методов, мер по повышению качества банковских услуг; участии субъектов управления на всех уровнях. Работа по повышению качества должна иметь системный характер, поскольку в противном случае используемые меры смогут повысить только какую-то одну составляющую банковских услуг, не позволив качеству банковских услуг перейти на новый уровень.

Системный подход по управлению качеством находит отражение в формировании системы управления качеством. Система повышения качества банковских услуг является разновидностью системы управления качеством банковских услуг, однако целевой установкой работы данной системы определено именно повышение качества услуг. Базовой установкой является та точка зрения, согласно которой клиенты и прочие контрагенты банка имеют сформированный на уровне банковской системы (конкурентами, государством) уровень ожиданий относительно банковских услуг (рыночные ожидания) и уровень ожиданий относительно услуг конкретного коммерческого банка (локальные ожидания) [35, с. 67].

Задача системы повышения качества банковских услуг состоит в том, чтобы минимизировать негативный разрыв между ожиданиями клиентов и фактическим уровнем качества банковских услуг. При этом, как только данный разрыв будет сокращен, то уровень ожиданий вновь будет повышен и тем самым будет сформирован новый разрыв, соответственно, необходимым становится постоянное повышение качества банковских услуг.

Как и любая система управления, система повышения качества банковских услуг включает управляющую и управляемую подсистемы, само управленческое воздействие. Также дополнительно следует отметить необходимость изучения влияния внешних субъектов, т.к. система повышения качества банковских услуг является открытой.

Под системой повышения качества банковских услуг предлагается понимать совокупность субъектов, методологической базы, целевых установок, мер воздействия на банковские услуги, процессы и средства их оказания с целью минимизации отрицательного разрыва между фактическим качеством банковских услуг коммерческого банка и рыночными ожиданиями, перехода к новому (повышенному) уровню фактического качества банковских услуг. Детализированное схематичное представление системы повышения качеством представлено на рисунке 4.

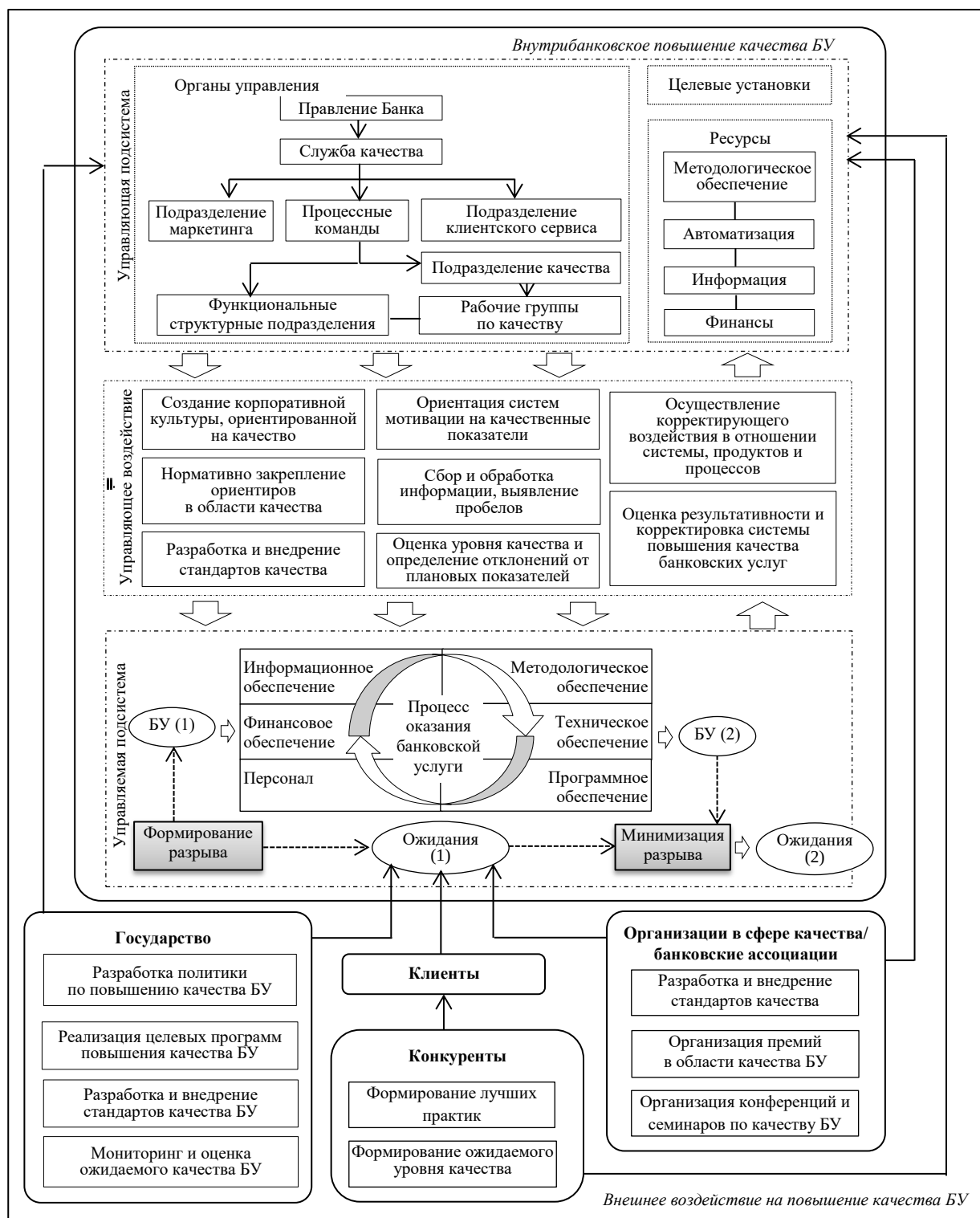


Рисунок 4 - Система повышения качества банковских услуг коммерческого банка
Источник: составлено автором

Рассмотрим подробно ключевые элементы системы.

Управляющая подсистема содержит:

- субъекты управления, т.е. организационную структуру управления, включающую перечень подразделений, должностных единиц с определением ответственности и полномочий;

- целевые установки, включая миссию и политику банка в области качества, разработанный перечень задач по достижению установленных целей;
- ресурсы для осуществления управляющего воздействия, включающие методологическое обеспечение (регламенты и инструкции самой управляющей подсистемы), информационное обеспечение (одна из ключевых составляющих), финансовое обеспечение, программное обеспечение (или автоматизация).

Важно понимать, что фактически субъекты воздействия не ограничиваются уровнем банка, поскольку система повышения качества банковских услуг является открытой и испытывает влияние внешних субъектов воздействия (государства, банковских ассоциаций, организаций в сфере качества, конкурентов). Внешние субъекты воздействуют, во-первых, посредством разработки передовых методов управления качеством, внедрения стандартов и требований, которые перенимают и учитывают коммерческие банки при построении своих систем повышения качества банковских услуг; во-вторых, внешние субъекты формируют уровень ожиданий клиентов.

Управляющее воздействие включает меры повышения качества банковских услуг, отраженные на рисунке 4. Указанный перечень мер является эффективным, если он пронизывает все процессы, подразделения (бэк-офис и фронт-офис), уровни ответственности (руководителей и рядовых сотрудников).

Управляющее воздействие здесь перечислено как перечень мер, в то же время его составные элементы включают: модели (ключевые теоретические и методологические представления по повышению и управлению качеством – модель PDCA, модель TQM, модель разрывов); методы (планирование, учет, контроль, регулирование, мотивация); методики оценки качества банковских услуг.

Управляемая подсистема. Объектом управления в анализируемой системе являются банковские услуги. Объект управления включает ресурсную базу, в т.ч. персонал, информационные и программные составляющие, методологическую и техническую обеспеченность банка, поскольку они являются неотъемлемым элементом банковских услуг. При этом система функционирует, воздействуя на фактическое качество оказываемых банком услуг, стремясь сократить отрицательный разрыв между ожидаемым и фактическим качеством [35, с. 69].

Таким образом, обоснован системный подход к управлению качеством и проанализированы основные этапы развития управления качеством, сформирована система повышения качества на уровне коммерческого банка, ее особенностями является ориентация на цели постоянного повышения качества, учет воздействия внешней среды, что является отличительной характеристикой системного подхода к управлению качеством.

Глава 2 Оценка современного подхода обеспечения качества банковских услуг в условиях конкурентной среды

2.1 Существующие модели управления качеством банковских услуг

Качество предоставляемых услуг во многом определяется такими ключевыми характеристиками как технические средства и квалифицированный персонал [140, с. 95]. Однако для достижения и поддержания необходимого уровня качества, особенно в банковской сфере, этого недостаточно: требуется также эффективная организация, в т.ч. в части управления качеством. Эта сфера является не менее значимой, чем сфера разработки, производства, снабжения и продаж. Управление качеством является общим элементом управления, имеет тесную связь с маркетингом, стандартизацией, метрологией.

Существенную значимость для достижения конкурентоспособности услуг банка имеет наличие в кредитной организации системы управления качеством, поскольку она дает представление о целях и задачах организации и каждого подразделения, сотрудника в сфере качества [62, с. 225]. Модели управления качеством банковских услуг являются одним из элементов системы управления качеством и занимают особое место, поскольку они формируют общее представление о формировании качества и способе управления им.

Анализируемые в рамках данной работы модели объединены в 2 группы:

1. Модели, поясняющие формирование восприятия качества у клиента;
2. Модели, касающиеся непосредственно процесса управления качеством (рисунок 5).

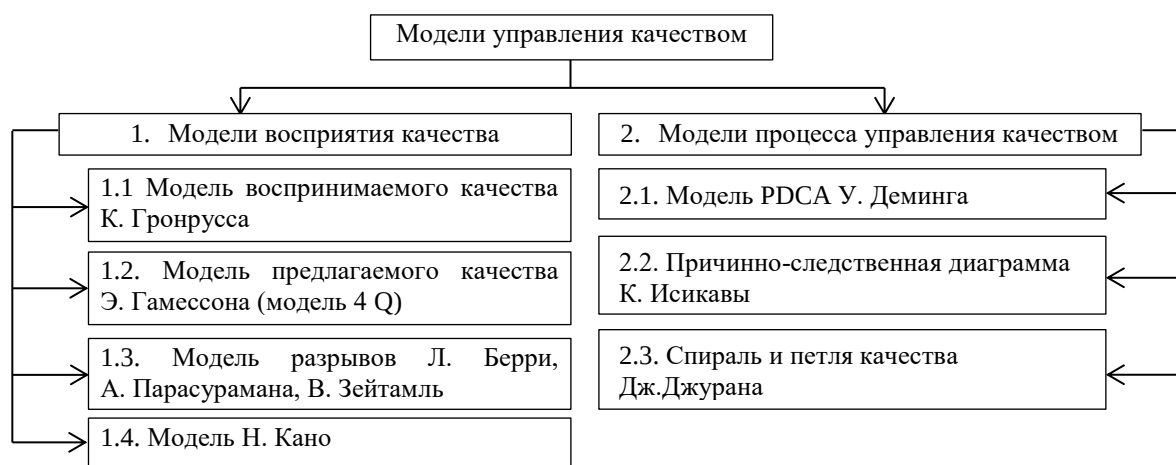


Рисунок 5 – Модели управления качеством

Источник: составлено автором

К первой группе моделей можно отнести модель воспринимаемого качества К. Гронрусса, модель предлагаемого качества Э. Гамессона, модель разрывов Л. Берри, А. Парасурамана, В. Зейтамль, модель Н. Каню.

1. *Модель воспринимаемого качества К. Гронрусса* (рисунок 6). К. Гронрусс в работе «Менеджмент и маркетинг в сфере услуг» рассматривает вопросы качества и выделяет два аспекта качества услуг: технический (оценка результата) и функциональный (оценка процесса).

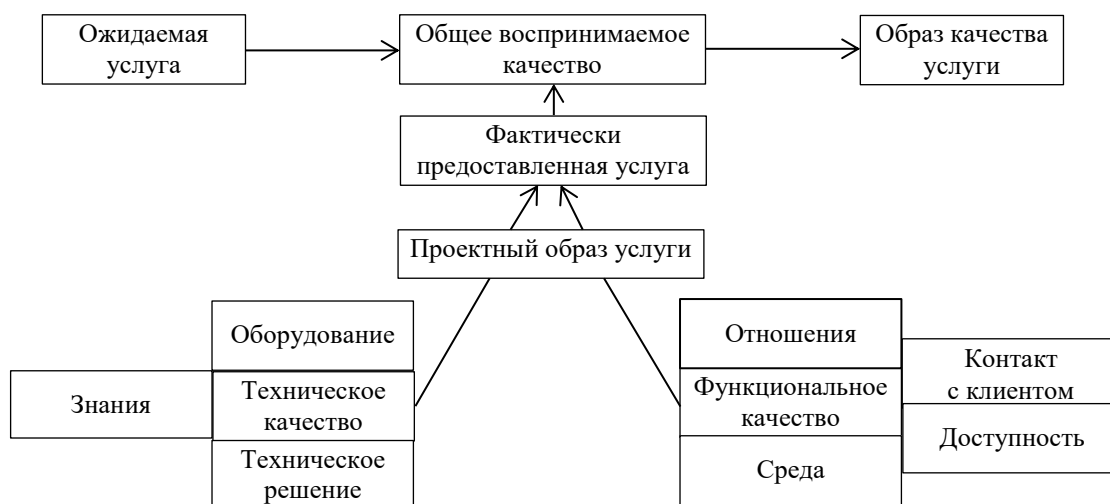


Рисунок 6 – Модель воспринимаемого качества К. Гронрусса

Источник: [135, с. 54]

На первом этапе поставщик услуг проектирует образ услуги на основе своих представлений относительно технического и функционального качества услуги, который бы удовлетворял требованиям потребителя. Затем потребитель сравнивает свои представления об ожидаемой услуге с фактически получаемой услугой, тем самым формируется воспринимаемое качество услуги и в сознании остается образ качества услуги. К. Гронрусс делает вывод, что имеется высокая зависимость от ожиданий: качество услуг компании может оставаться низким, несмотря на значительную работу в сфере качества. Это может объясняться тем, что компания активно ведет имиджевую политику и ожидания клиентов превосходят фактическое качество услуги [135, с. 55].

Достоинством данной модели является то, что впервые были выделены ключевые составляющие качества (техническое и функциональное) и, как следствие, определена необходимость анализа и управления каждой составляющей. Также достоинством модели является включение в ее состав ожиданий потребителя.

2. *Модель предлагаемого качества Э. Гамессона* (модель 4Q) демонстрирует, что составляющие качества формируются с учетом имиджевой политики банка (рисунок 7).

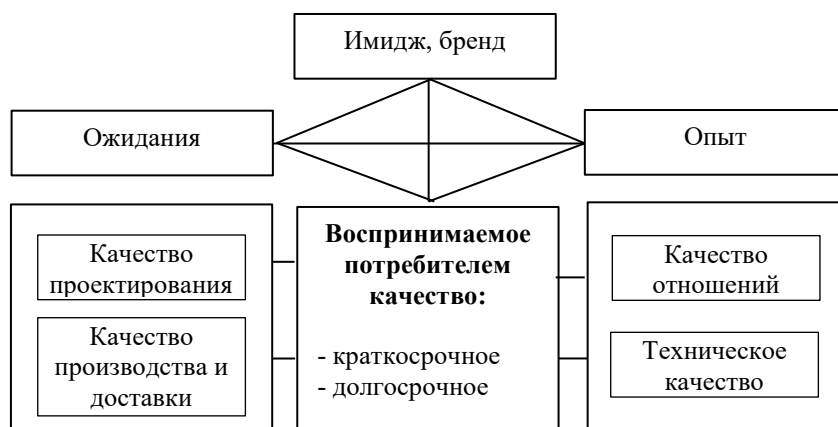


Рисунок 7 – Модель предлагаемого качества Э. Гамессона

Источник: [135, с. 58]

1-я Q (качество проектирования) и 2-я Q (качество производства и доставки) представляют собой составляющие ожиданий клиента; 3-я Q (качество отношений) и 4-я Q (техническое качество) представляют собой составляющие фактически полученной услуги.

Достоинством модели является то, что она демонстрирует роль различных составляющих качества. Можно определить факторы, способствующие повышению качества услуг, либо же слабые места, которые могут крыться в несовершенстве процессов [135, с. 59].

3. *Модель разрывов* дает представление о ключевых этапах формирования качества посредством указания на наиболее проблемные зоны в процессе управления качеством – те зоны, где может быть сформирован разрыв между ожиданием и фактом (рисунок 8).



Рисунок 8 – Модель разрывов Л. Берри, А. Парасурамана, В. Зейтамль

Источник: [183, с. 485]

Первый разрыв возникает на этапе определения производителями ожиданий клиентов, что связано, как правило, с низкой компетентностью маркетингового персонала. Данный разрыв легко устраняется сменой персонала, повышением их компетентности либо заинтересованности, привлечением специализированных компаний для исследований. Сложнее обстоит дело с тем, когда трудно определить истинную потребность клиента или выявить скрытые потребности.

Второй разрыв – между ожиданиями потребителей, известными банку, и фактически производимым результатом. Здесь разрыв возникает по причине низкой степени приверженности цели достижения высокого качества руководством и слабыми методами управления. Разрыв возникает вследствие установления организациями стандартов качества услуг, не отражающих действительные требования.

Третий разрыв – между желаемым руководством качеством и фактически производимым качеством. Причин возникновения данного разрыва множество: от неверно выбранных методов управления, до технологий, производственных мощностей и компетентности работников.

Четвертый разрыв – это разрыв между обещаниями, формируемыми с использованием маркетинговых коммуникаций, и фактически поставляемым качеством товара. Формируется параллельно другим разрывам. Здесь ключевая причина – это формирование завышенных ожиданий, преувеличение положительных характеристик услуг.

Пятый разрыв (итоговый) – разрыв между ожиданиями, формируемыми с учетом личного опыта и опыта знакомых, имиджа производителей, маркетинговыми обещаниями и фактически производимым качеством.

В случае устранения разрыва в каждой проблемной точке можно избежать ключевого разрыва – между полученным продуктом и ожиданиями (требованиями) потребителя.

Достоинства модели заключаются в детализации процесса предоставления услуги, субъектов оказания услуги, возможности определить слабые места производителя, тормозящих работу по повышению уровня качества услуг.

Основные теоретические модели (1-3) свидетельствуют о том, что необходимо учитывать пожелания клиентов, а также оценивать как именно они воспринимают качество, что в большой степени влияет на удовлетворенность клиентов. Данные модели строятся исходя из предпосылки, что оценка клиента исключительно субъективна. Исходя из содержания данных моделей можно сделать вывод в общем виде, что в случае если клиент имел завышенные ожидания и они не оправдались, то качество будет оценено как неудовлетворительное и клиент откажется от услуг банка. Соответственно, банку следует сдерживать рекламную и имиджевую политику так, чтобы фактическое качество было лучше, чем ожидаемое, клиент был удовлетворен.

4. *Модель Н. Кано* (рисунок 9) разработана в целях повышения удовлетворенности потребителей, она показывает, что все характеристики услуги можно классифицировать в зависимости от того, какое воздействие на потребителя они оказывают. Модель позволяет определить, какие характеристики требуют дальнейшей разработки и совершенствования, поскольку способны повысить благосклонность потребителя.

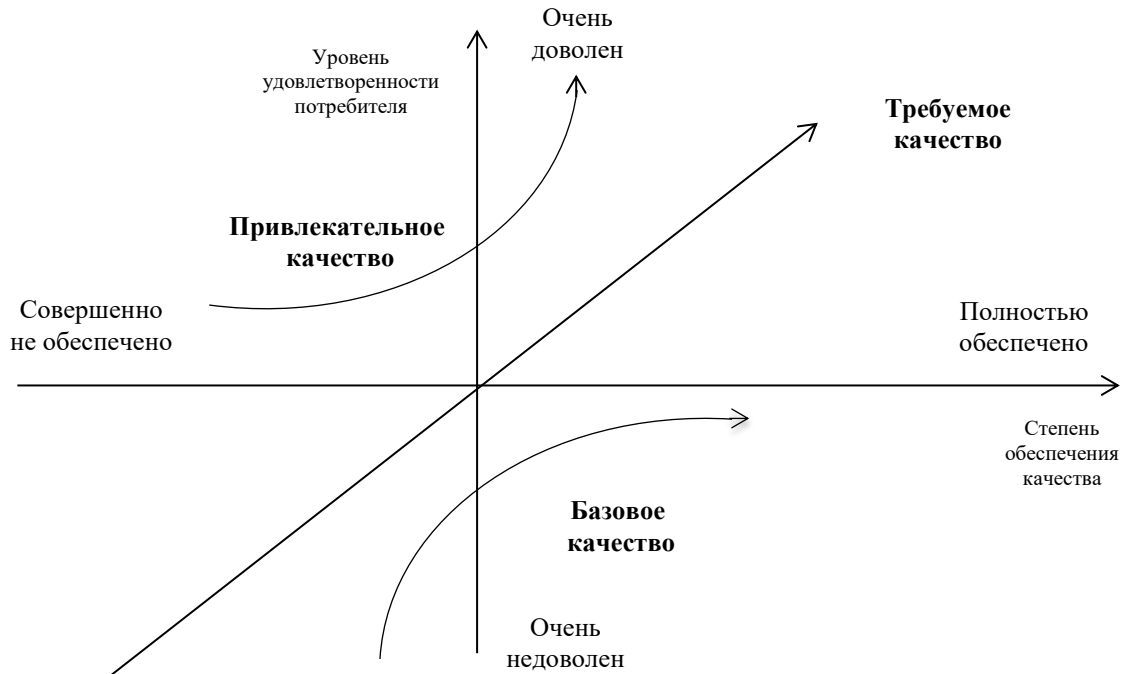


Рисунок 9 – Модель Н. Кано

Источник: [141, с. 76]

Все свойства Н. Кано делит на три группы:

- Базовое свойство – обязательные характеристики продукции, потребитель даже не предполагает как-то особенно рассматривать эти характеристики, поскольку они являются неотъемлемым атрибутом продукта и их существенное улучшение вряд ли особенно изменит восприятие качества покупателем, зато какие-то нарушения данных качеств продукта способны вызвать негодование потребителя.
- Требуемое свойство – это те функциональные и технические характеристики, наличие которых формирует лояльность потребителя.
- Привлекательное свойство – наличие данных атрибутов способно повысить удовлетворенность потребителей, однако их отсутствие не скажется негативно на восприятии качества.

Достоинством модели является то, что автор разграничивает все показатели в зависимости от значимости их для потребителя, что позволяет определить необходимые для воздействия характеристики услуги с учетом реакции потребителя на каждую из них.

Вторая группа моделей – это модель PDCA У. Деминга, причинно-следственные диаграммы К. Исикавы, спираль и петля качества Дж. Джурана.

5. *Модель PDCA* (рисунок 10), включает четыре этапа:

- P (Plan) – планирование того, какие меры должны быть приняты, как вовлечь в эту работу подчиненных, какие использовать меры по мотивации [4].
- D (Do) – выполнение работ, наблюдение за ними.
- C (Check) – контроль результатов, выявление корректирующих действий.
- A (Action) – корректирующие действия, сбор информации для следующего этапа.

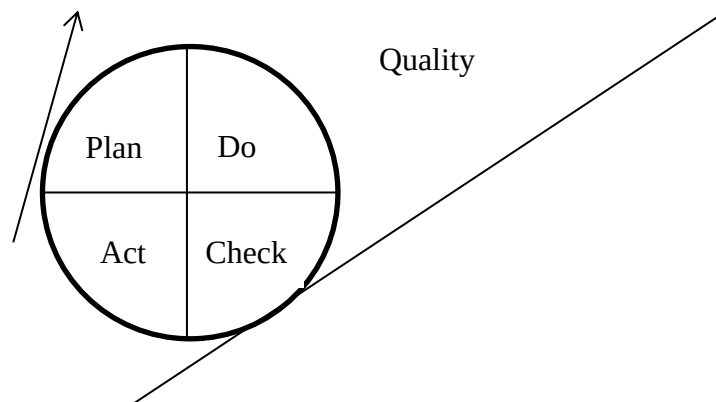


Рисунок 10 – Циклы PDCA

Источник: на основе [162, с. 77]

Предполагается, что работа в рамках данных циклов ведется постоянно, результаты контроля позволяют осуществлять контролирующие действия и вновь запускать циклы управления, направленные на постоянные совершенствования качества.

Данная модель определяет основные этапы управления качеством, демонстрирует непрерывность управленческого процесса, что является ее основными достоинствами.

6. *Причинно-следственная диаграмма К. Исикавы* представляет собой графический метод анализа и формирования причинно-следственных связей, инструментальное средство в форме рыбьей кости для систематического определения причин проблемы [135, с. 39]. В рамках данной модели все причины группируются по 5 ключевым направлениям: человек, машина, методы, материал, окружающая среда, каждое из которых детализируется дальше для поиска решения проблемы (рисунок 11).

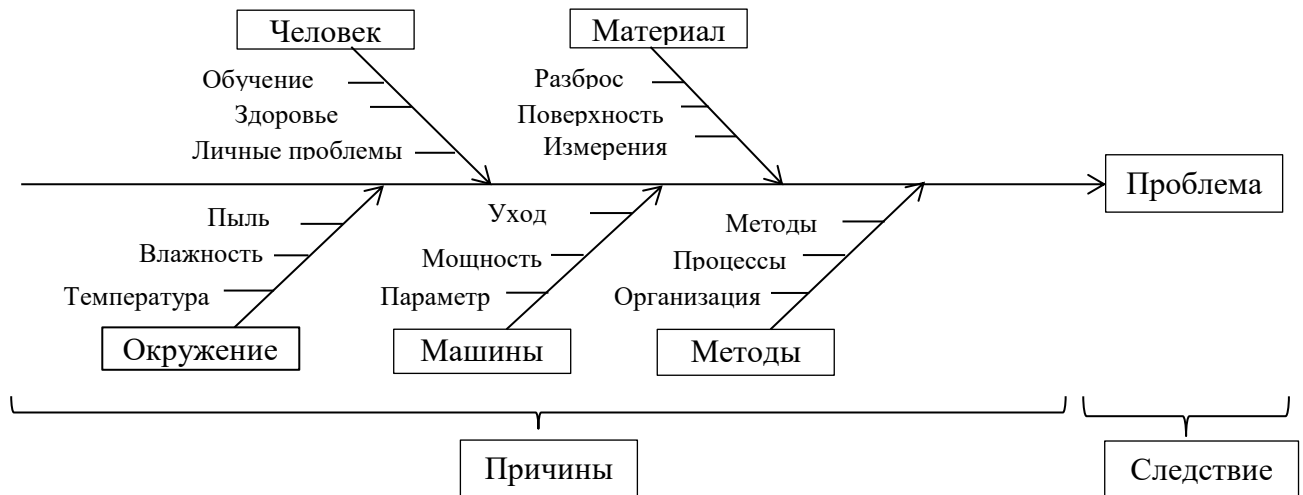


Рисунок 11 – Причинно-следственная диаграмма К. Исикавы

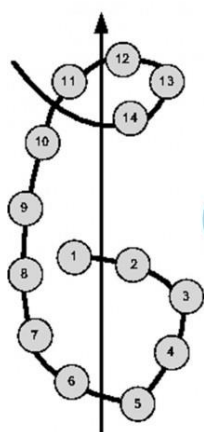
Источник: [61]

Применение данной модели в банковской сфере также возможно. Выбирается один проблемный аспект деятельности банка. Затем определяются основные группы факторов, влияющих на данный аспект. Далее по каждой группе факторов определяются конкретные факторы. Модель анализа причин неудовлетворенности клиентов банка включает 4 блока:

1. Персонал (недостаточная квалификация персонала, низкая мотивация персонала).
 2. Продукты (несовершенная продуктовая линейка, непривлекательные тарифы).
 3. Организация (очереди, эффективность работы дистанционных каналов).
 4. Бизнес-процессы (неэффективная бизнес-логистика процессов, ошибки при выполнении бизнес-процессов, временные задержки в бизнес-процессах) [61].
- Возможно использование иных блоков в зависимости от проблемного вопроса, так, Р. Р Савчук предлагает для анализа причин следующие блоки: банковское законодательство, финансовая часть продукта [160, с. 108].

Преимуществом данной модели является ее простота, акцент на причинах (важность данного подхода отмечена А. Булатовым [25]), а не следствиях. Данная модель дает простор для рассуждений, позволяет группировать причины в категории. Недостатком же является то, что модель рассматривает все причины независимо друг друга и не дает представления о ее работе во времени.

7. *Спираль качества и петля качества Дж. Джурана.* Петля качества представляет собой модель последовательных непрерывных действий, где каждый виток обозначает процесс повышения качества (рисунок 12).



- 1 – исследование рынка,
- 2 – разработка проектного задания;
- 3 – НИОКР,
- 4 – составление ТУ,
- 5 – технологическая подготовка производства,
- 6 – материально-техническое снабжение,
- 7 – изготовление инструмента,
- 8 – производство,
- 9 – контроль производственного процесса,
- 10 – контроль готовой продукции,
- 11 – испытание продукции,
- 12 – сбыт,
- 13 – техническое обслуживание,
- 14 – исследование рынка.

Рисунок 12 – Спираль качества Дж. Джурана

Источник: [117]

Обобщенная модель качества представляет собой модифицированную модель, включающую 2 элемента: базу качества (ресурсы) и процесс управления. В случае если обе составляющие будут работать эффективно, то петля качества будет преобразована в спираль качества (рисунок 13), тем самым будет обеспечиваться переход на повышенный уровень качества.

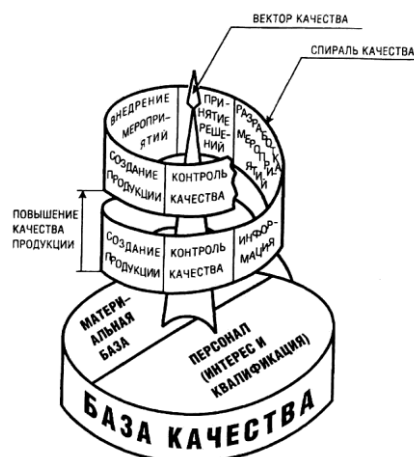


Рисунок 13 – Петля качества Дж. Джурана

Источник: [117]

Достоинством модели является то, что она дает обобщенное представление о роли, месте и взаимосвязи основных факторов, определяющих качество продуктов и услуг, определяет основные этапы формирования и управления качеством.

Несмотря на высокую значимость рассмотренных моделей, целесообразно отметить следующие их недостатки: модели являются теоретическими и не дают конкретных указаний к действию, не отражают специфики банковской деятельности, более ориентированы на управление качеством в материальном производстве, а не в сфере услуг.

Однако элементы данных моделей прослеживаются в фактической деятельности банков, в том числе при формировании и функционировании систем управления качеством.

На основании собственных исследований материалов банков в части управления качеством банковских услуг (проанализированы годовые отчеты, отчеты корпоративной социальной ответственности, иные интернет-материалы 20 банков из числа 150 крупнейших банков по величине активов), а также на основании материалов различных исследовательских компаний; данных интервью с руководителями банков, сотрудниками в сфере качества были проанализированы существующие модели и меры по управлению качеством.

В первую очередь, было изучено в какой степени применимы в банковской сфере принципы Концепции всеобщего управления качеством, которая фактически представляет собой базисную модель управления качеством ввиду ее всеобъемлющего характера. Было проанализировано соблюдение принципов стандартов качества серии ISO 9000 российскими коммерческими банками. Результаты данного анализа отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень принципов стандартов качества и их применение в банковской сфере

Принцип	Содержание	Состояние
1. Ориентация на потребителя	В основе работы банка лежит удовлетворение ожиданий клиентов, нацеленность на повышение ценности банковских услуг для клиента.	С одной стороны, банковская сфера переживает переход от ориентации на интересы массового клиента к концентрации на интересах персонифицированного клиента, следуя концепции индивидуального маркетинга [75, с. 37], что подчеркивает стремление банков к удовлетворению потребностей клиента. Для данных целей банки формируют экосистемы, стремятся расширить спектр предлагаемых услуг. С другой стороны, многие банки не могут обеспечить минимальные потребности клиента, такие как безопасность, по-прежнему навязывают заведомо невыгодные условия для клиента, скрывая существенные условия оказываемых услуг, тем самым нарушая этические принципы взаимодействия с клиентами и увеличивая свои доходы. Соответственно, во многом провозглашаемая ориентация на потребителя носит фиктивный характер.
2. Единство целей и направлений деятельности в сфере качества, поддерживаемое лидерами	Менеджмент банка обеспечивает единство целей в области качества, доводит их до сотрудников, создает условия для их исполнения.	Анализ доступных материалов российских банков показал, что более половины анализируемых банков видят свою миссию в предоставлении качественных услуг, более 90% банков отметили среди ключевых целей – цели в сфере качества, при этом необходимо отметить следующие особенности: – банки ограничивают цели в области качества преимущественно качеством обслуживания, – у 85% банков прослеживается несоответствие стратегических целей задачам по их достижению.

Продолжение таблицы 10

Принцип	Содержание	Состояние
3. Компетентность и вовлеченность сотрудников	Предполагает ориентацию каждого работника на повышение качества при выполнении им своих обязанностей, возможность внесения вклада каждым работником в повышение качества услуг.	Многие банки имеют разработанную политику в области качества, при этом необходимо отметить наиболее часто встречающиеся пробелы: – излишняя ориентация на количественные показатели, – ограниченность включением показателей качества в систему мотивации только для сотрудников фронт-офиса, – чрезмерный контроль качества работы сотрудников с применением дисконтирующих коэффициентов премирования при нарушении качественных KPI, в результате чего снижается уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда, формируется негативное отношение к целевым качественным ориентирам, – высокие затраты на контроль качества работы сотрудников при низкой эффективности данного контроля.
4. Процессный подход	Предполагает рассмотрение деятельности банка как системы процессов, ключевой ресурс повышения качества банковских услуг лежит в совершенствовании процессов.	В работе по совершенствованию качества банковских услуг наиболее эффективным является подход, когда при выявлении ошибок персонала корректируется процесс таким образом, чтобы предотвратить ошибку в будущем. Зачастую же менеджмент осуществляет разовые меры по устранению ошибок (например, депремирование сотрудника, совершившего ошибку) вместо изменения процесса или анализа KPI сотрудника, разрабатывающего процесс. Прочие сложности, сопутствующие деятельности по регулированию процессов: – слишком частая перестройка процессов, что создает некомфортные условия работы для сотрудников; в общем случае наиболее привлекательным является подход, направленный на совершенствование процессов. – отсутствие доступа рядовых сотрудников к совершенствованию процессов, что формирует разрыв между субъектами, регулирующими качество процессов, и объектами воздействия; влечет увеличение затрат.
5. Нацеленность на постоянное улучшение [17, с. 8]	Предполагает ориентацию банка на повышение уровня предоставляемых услуг, данное повышение должно быть перманентным ввиду постоянного роста потребностей клиентов.	Во многом меры по улучшению качества банковских услуг носят фрагментарный характер, зачастую используется метод латания дыр: когда появляется негативный отзыв, тогда принимается регулирующее воздействие. Также у банка всегда имеется возможность при достижении удовлетворительного уровня качества ориентировать свои ресурсы на другие цели (расширение рынка сбыта), при этом необходимо понимать, что именно качество обеспечивает стратегическое преимущество, требуя в том числе прорывных улучшений.
6. Обоснованность принимаемых решений	Принятие решений банка должно базироваться на тщательно проведенном анализе.	Все банки осуществляют сбор информации в области качества, однако имеются следующие проблемы: сбор информации не всегда носит системный характер; неэффективное использование полученных данных (не используются для повышения качества); слабое использование цифровых методов обработки данных; отсутствие эффективных методик оценки качества.

Источник: составлено автором

На основе выводов таблицы 10 в части соблюдения принципов управления качеством можно говорить о наличии значительных пробелов по управлению качеством в банковской сфере.

Рассмотрим подробнее полученные выводы по управлению качеством в банковской сфере в соответствии с циклом PDCA.

1. *Блок планирования.* В соответствии с проведенным анализом вне зависимости от размера все банки отмечают цели в области качества или связанные с ними цели (например, повышение лояльности клиентов) как основные стратегические цели. При этом в случае финансовых сложностей в работе самого банка цели и задачи в области качества банковских услуг практически не упоминаются как стратегические, речь идет преимущественно о формировании активов и финансового результата, клиентской базе.

Около половины проанализированных банков позиционируют себя как компании, одним из ключевых конкурентных преимуществ которых является качество оказываемых услуг. Большинство банковских лозунгов в большей или меньшей мере касаются качества: «Райффазенбанк – для всех, кто ценит качество», «Сбербанк – всегда рядом», «ВТБ. Стандарт надежности». Более половины исследованных банков видят свою миссию в предоставлении качественных услуг. ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк», ПАО «Московский кредитный банк», ПАО «Промсвязьбанк», АО «АБ Россия», а также другие банки проводят активную политику в области управления качеством.

Также необходимо отметить, что у 80 % анализируемых банков прослеживается несоответствие стратегических целей и задач. Как правило, если в качестве целей указывается повышение качества банковских услуг, то конкретные задачи не касаются этой цели, что может свидетельствовать о формальном отношении к стратегическому планированию в области качества.

Большинство банков (75 %) ограничивают понятие «качество банковских услуг» только качеством обслуживания. Около 30 % проанализированных банков рассматривают качество применительно к банковским услугам не только как качество обслуживания, но и как качество продуктов (простота условий, гибкость, оптимальность продуктовых условий), и только 10 % формулируют свои цели применительно и к качеству процессов.

Анализ клиентской базы в части разработки качественных продуктов осуществляется банками обособленно от анализа качества банковского обслуживания. Изучение потребностей клиентов в части продуктов осуществляется обособленно в рамках исследования клиентских предпочтений для разработки новых продуктов, расширения или оптимизации ассортимента. 4 банка из 10 крупнейших предоставляют возможность оценить качество банковских продуктов и услуг на своих сайтах (АО «Россельхозбанк», ПАО «Промсвязьбанк», ПАО «Московский

кредитный банк», АО «АБ Россия»), в т. ч. выступить в качестве тайного покупателя, однако вопросы ограничиваются преимущественно качеством обслуживания. Отмечается опросник АО «АБ Россия», в котором часть вопросов касается характеристик продукта, анализируется также пользование услугами сторонних банков, причины пользования услугами других банков. При этом необходимо отметить, что все банки предоставляют возможность обратной связи и, соответственно, имеется возможность выразить свое мнение в отношении продуктов и услуг банка.

2. *Блок реализации.* Исследование КПМГ показало, что большинство банков имеют разработанные стандарты обслуживания (80 %), еще 10 % находятся на этапе разработки стандартов. При этом только 10 % коммерческих банков имеют разработанную систему обучения стандартам качества для всех структурных подразделений [181].

На уровне государства в Российской Федерации не предусмотрены рекомендации по управлению качеством, поэтому кредитные организации внедряют стандарты по собственной инициативе. Число банков, внедряющих стандарты, не так велико, как за рубежом и как в других сферах. Сложности использования стандартов качества заключаются в том, что они не имеют какой-то специализации для банковской сферы, их использование затруднено по причине большого и быстро меняющегося перечня продуктов, необходимости стандартизации каждого филиала. Даже при их использовании многие банки проходят сертификацию формально, поскольку система сертификации построена таким образом, что сертифицирующая компания заинтересована в выдаче сертификата. Информация о сертификации по стандартам качества серии 9000 в открытом доступе отсутствует, не отражается банками в разделах о лицензиях и сертификатах, что может свидетельствовать о низкой значимости для банков данных сертификатов.

3. *Блок контроля.* Согласно данным исследования «Уровень обслуживания клиентов в российских банках: анализ КПМГ» [181] все участники опроса собирают статистику по отзывам и претензиям, поступающим в банк. Еще 90 % проводят анализ удовлетворённости клиентов (подробнее будет рассмотрено в пункте 2.2). Информация большинством банков (90 %) собирается ежеквартально и чаще, отчетность предоставляется уполномоченному органу ежемесячно – 90 %. Однако есть существенные недостатки по использованию этих данных:

- зачастую оценка качества ограничивается качеством обслуживания,
- сбор данных не аккумулируется в едином информационном канале,
- не проводится анализ общего массива информации о качестве обслуживания,
- при сборе анализа зачастую не учитывается качество для внутреннего клиента,
- используется ограниченный инструментарий оценки качества.

Особенности контроля и сбора информации представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Данные кредитных организаций в сфере оценки и учета качества
 Источник: [181]

4. *Блок регулирования.* Анализ, проведенный КПМГ, показал, что 70 % не используют полученные данные для расчета вероятности покупки продукта и услуги банком, т.е. анализируется только качество само по себе, для прогнозирования продаж данный показатель не используется. Необходимо также отметить, что несмотря на наличие разработанных стандартов, у 80 % банков показатели качества не заложены в систему мотивации сотрудников, а сотрудники бэк-офиса зачастую не проходят обучение в области управления качеством, что могло бы существенно повысить эффективность регулирующего, в т.ч. корректирующего воздействия.

Таким образом, большинство моделей управления качеством базируется на концепции воспринимаемого качества, что увеличивает субъективность оценки качества и усложняет сам процесс управления. Во многом управление качеством банковских услуг ориентировано на принципы концепции всеобщего управления качеством и включает элементы ведущих моделей процесса управления качеством. При этом имеются существенные пробелы их применения: фактически качество услуг зачастую сводится к качеству обслуживания; нарушается один из ключевых принципов вовлеченности всех подразделений в управление качеством и др. Соответственно, для повышения эффективности управления качеством банковских услуг требуется корректировка как теоретических представлений в сфере формирования качества, так и усиление распространения принципов и идей существующих моделей управления качеством в банковской деятельности.

2.2 Современные методики оценки качества банковских услуг

Методики оценки качества банковских услуг наряду с моделями качества банковских услуг являются ключевым элементом системы управления качеством, поскольку позволяют дать представление об уровне качества банковских услуг, отдельных составляющих качества как для выявления направления развития, так и для сравнения с ожидаемым уровнем, определения конкурентных позиций услуг банка.

На рисунке 15 представлены методики оценки, посредством которых осуществляется оценка качественных аспектов банковских услуг, которые можно объединить в три группы: общие методики оценки качества услуг, методики оценки удовлетворенности, частные методики оценки банковских услуг.

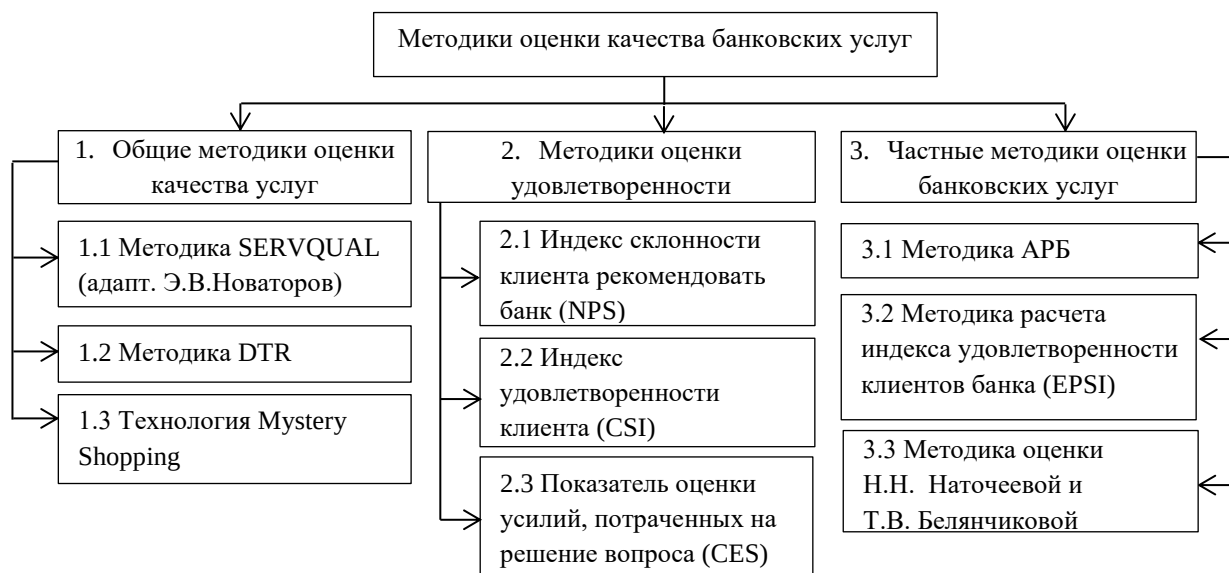


Рисунок 15 – Методики оценки качества банковских услуг

Источник: составлено автором

1.1 Методика SERVQUAL. Наиболее часто встречающаяся в литературе методика оценки качества – это методика SERVQUAL, используемая с 1985 г. Методика была разработана американскими экономистами В. Зейтамль, А. Парасураманом и Л. Берри [205]. В основе методики лежит оценка мнения потребителя относительно ожиданий качества продукции и оценка фактически полученного качества услуг. Оценка проводится по пяти интегральным характеристикам услуг (материальные аспекты, надежность, отзывчивость, безопасность, забота о покупателе), каждая характеристика имеет совокупность подкритериев. Данные характеристики применимы к любым видам услуг и, соответственно, не отражают особенности банковской деятельности.

В России Э.В. Новаторовым велась работа по адаптации данной методики к банковской сфере посредством разработки системы подкритериев [120], отражающих специфику банковских услуг, система ключевых пяти характеристик при этом осталась неизменной:

- материальность – внешний вид помещений, интерьер, оснащённость помещений оборудованием и мебелью, их состояние, наличие информационных материалов,
- безопасность – обоснованная способность внушать доверие, честность по отношению к клиентам, налаженная работа защитных систем,
- надёжность – своевременность выполнения услуги в соответствии с заявленными характеристиками,
- отзывчивость – направленность персонала оказать услугу в соответствии с требованиями клиента, готовность помочь в решении проблем,
- сочувствие – простота, доступность контактов клиентов с сотрудниками банка.

Для оценки качества банковских услуг осуществляется опрос клиентов посредством анкетирования, клиентам банка предлагается оценить по 7-балльной шкале Лайкерта (полностью не согласен – полностью согласен) их ожидания в отношении качества банковских услуг и их восприятия полученного качества услуг. На основе полученных оценок рассчитывается разрыв между восприятиями и ожиданиями по каждому подкритерию, затем рассчитываются средние значения по группе характеристик и интегральная оценка качества.

В случае если интегральная оценка качества равна нулю, то это свидетельствует о том, что качество соответствует ожиданиям, при положительном разрыве – восприятие превосходит ожидания, что предполагалось авторами как желательная ситуация, поскольку клиенты будут удовлетворены качеством полученных услуг, при отрицательном разрыве – формируется неудовлетворенность качеством.

Несмотря на широкую распространённость и признанность данного метода, он имеет ряд недостатков:

- Высокая степень субъективности оценок ввиду того, что различные клиенты могут иметь разные подходы к оценке, могут быть сформированы различные ожидания, в результате чего возможно получение высокой оценки качества одним банком по причине очень низких ожиданий, при том, что объективно качество оказываемых им услуг будет ниже, чем качество услуг другого банка с установившимся соответствующим факту уровнем ожиданий. Данная ситуация может дать неверные послылы для управления качеством, руководство может ошибочно расценить уровень качества как высокий по причине заниженных ожиданий.
- Оценка в рамках данной методики ограничена только качеством обслуживания и в некоторой степени качеством процессов, практически не касается качества продукта, являющегося неотъемлемой составляющей банковских услуг.

- Несмотря на заявляемую простоту оценки, отмечается сложность сбора и интерпретации информации ввиду большого количества подкритериев, широкой вариативности расчетного разрыва, что ведет к низкой информативности итогового показателя [107].

- Отсутствует возможность изменения критериев и их веса [103, с. 50].

- Оценка проводится только с позиции клиента [90, с. 1066-1068].

1.2 Методика DTR, авторами которой являются П. Дабхолкар, Д. Тор, Дж. Рентц, базируется на методике SERVQUAL и устраняет один из ее недостатков – отсутствие возможности изменения критериев оценки. Отличие от модели SERVQUAL заключается в том, что состав параметров динамичен и может изменяться применительно к цели оценки и оцениваемым субъектам и предполагает тщательных их отбор [90, с. 1068]. Методика включает этап поиска значимых критериев оценки, для чего используются опросы, интервью и наблюдения за клиентами, после выявления критериев проводится их анализ на предмет определения значимости и оценки корреляционной связи между подкритериями.

1.3. Программа «Таинственный покупатель» (Mystery Shopping) используется банками, ресторанами, гостиницами и другими предприятиями сферы услуг как альтернатива опросов покупателей [83, с. 265]. Данный метод позволяет оценивать качество работы персонала банка с точки зрения потребителя под видом обычного клиента банка. Сотрудники оценочной компании отмечают все существенные характеристики процесса обслуживания и способны квалифицированно их оценить, по итогам проверки сотрудники заполняют оценочные листы. В большей части данный метод применим для сферы обслуживания. К использованию данной технологии прибегают около 70% опрошенных банков.

Преимущества заключаются в попытке объективной экспертной оценки качества, наличия единой системы критериев оценки у субъектов оценки и возможности оценки широкого перечня показателей. Недостатками является высокая стоимость такой оценки и отсутствие возможности оценить неформализованные параметры, оценка которых возможна только реальными клиентами банка.

2.1 Индекс склонности клиента порекомендовать банк знакомым (NPS – Net Promoter Score) является одним из самых простых и распространенных показателей для измерения лояльности клиентов на финансовом и потребительском рынках. Расчет данного индекса на регулярной основе на макроуровне осуществляется аналитическим центром НАФИ.

Расчет индекса осуществляется следующим образом: сразу после совершения операции в банке клиенту предлагается поучаствовать в опросе, где задается вопрос: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете этот банк родственникам, друзьям, знакомым? При ответе используйте шкалу, где 0 – точно не порекомендую до 10 – точно порекомендую». NPS рассчитывается как

разница между процентом тех, кто будет рекомендовать (баллы 9-10) и тех, кто не будет рекомендовать (баллы 0-6).

Все покупатели делятся на три группы по итогам анализа ответов на этот вопрос.

- сторонники (промоутеры) – клиенты, которые лояльны банку и готовы рекомендовать его своим знакомым,
- нейтральные покупатели (нейтралы) – пассивные клиенты банка, которые в целом удовлетворены им, но не обладают стремлением рекомендовать его другим,
- критики (детракторы) – не удовлетворены банком, не будут его рекомендовать, возможно, находятся в поиске альтернативы.

Преимуществом является простота и понятность расчета [111, с. 82], помимо этого ответы клиента фактически представляют интегральную оценку удовлетворенности банковской услугой.

В качестве недостатков можно отметить следующее:

- Готовность рекомендовать не означает готовности покупать, так экономически более выгодные альтернативы при общей склонности к товару другой марки могут оказаться решающим фактором для выбора другого варианта товара.
- Отсутствие дополнительной информации, способной выявить факторы лояльности.
- Неравномерность разбивки групп, а также отсутствие учета группы нейтралов.
- Низкая репрезентативность показателя в случае широкого разброса ответов.

Данный показатель используется 90% банков, его популярность объясняется тем, что он оценивает лояльность не в данный момент, а на протяжении промежутка времени.

2.2. Индекс удовлетворенности клиентов (CSI – Customer Satisfaction Index) представляет собой средний показатель удовлетворенности, которым клиенты оценивают определенный опыт взаимодействия с компанией. Его можно измерить, отправив пользователям автоматизированную анкету с просьбой оценить их уровень удовлетворенности опытом взаимодействия по шкале от 1 до 5 (очень недоволен – очень доволен). Индекс рассчитывается как процент клиентов, которые поставили 4 и 5 баллов, т.е. остались довольны взаимодействием с организацией. Считается, что при росте индекса CSI на 1–2 %, выручка может увеличиться на 20 % [57].

Преимуществом данного индекса также является простота и понятность, недостатками – незаинтересованность клиентов в предоставлении обратной связи [149], отсутствие анализа факторов, определяющих удовлетворенность клиентов, а также ограниченность оценки преимущественно качеством обслуживания.

2.3. Индекс оценки потребительских усилий (CES – Customer Effort Score) представляет собой субъективную оценку клиентом усилий, затраченных на решение своего вопроса. Клиенту задается вопрос: «Согласны ли Вы с высказыванием: Компания дала мне возможность/помогла мне легко разрешить мою проблему?», предполагаются ответы от 0 – полностью не согласен до 5 – полностью согласен. Рассчитывается среднее арифметическое полученных ответов, которое показывает насколько клиентам легко взаимодействовать с компанией. Смысл показателя – повышать лояльность клиента путем сокращения количества прилагаемых им усилий для разрешения того или иного вопроса.

Недостатком является узкая сфера оценки, т. е. только качество сервиса по части решения проблемных вопросов. Данный показатель практически не используется банками.

Указанные выше методики NPS, CSI, CES не являются методиками в сфере оценки качества, в большей степени это методики оценки удовлетворенности клиентов. В теории они не имеют привязки к банковской сфере, однако наиболее распространены в использовании банками, что, в первую, очередь, объясняется простотой их использования.

3.1 Методика Ассоциации российских банков. В стандартах АРБ четко определены категории качества для каждого значимого свойства продукта и дано описание каждой категории. Для оценки качества банковской услуги определяется уровень качества каждой характеристики, и исходя из того какому уровню соответствуют все характеристики, определяется уровень качества банковской услуги в целом [171].

Преимуществом методики АРБ является тщательная проработка свойств продукта, выработка рекомендаций по установлению стандартов и, как следствие, высокая объективность оценки. Однако в рамках данной методики оценивается только качество продукта. Оценка процесса осуществляется обособленно, оценка качества обслуживания также отсутствует и, соответственно, нет возможности расчета интегральной оценки. Как было отмечено ранее, техническое и функциональное качество необходимо рассматривать и оценивать совместно.

Р.А. Исаев предлагает оценивать качество банковской услуги, учитывая одновременно характеристики и продукта, и процесса, и обслуживания [63, с. 4-10]. Н.Н. Наточеева и Т.В. Белянчикова отмечают следующие недостатки данного подхода: «Для клиента отдельные характеристики процесса обслуживания находят свое отражение либо в качестве продукта, либо непосредственно в обслуживании [112]. Сам процесс предоставления банковских услуг, проходящий в недрах банка, волнует клиента мало». При этом, на взгляд автора, выделение элемента процесса представляется необходимым, поскольку крайне сложно включить критерии процесса в критерии обслуживания или обслуживания.

3.2 Методика оценки качества сервиса банков насчитывает более 60 измеряемых показателей, включающая такие как: доступность офисов, оформление сети продаж,

информационная обеспеченность, профессионализм персонала, надежность и прочее. В соответствии с данной методикой осуществляется оценка каждого показателя посредством личного посещения банка, результатов анализа сайта кредитной организации. В результате рассчитывается интегральный показатель качества посредством суммирования баллов каждого подпоказателя. Методика базируется на рейтинге EPSI (European Customer Satisfaction Index) – системе показателей, которая полностью характеризует взаимодействие компании с клиентом.

Преимуществом данной методики является то, что оценка осуществляется профессионалами, подготовленными для проведения оценки, что повышает степень ее объективности. Методика универсальна для использования на уровне государств. В качестве недостатков отмечается ограниченность оценки только качеством обслуживания.

3.3 Н.Н. Наточеева, Т.В. Белянчикова применяют другой подход оценки, разграничивая оценку, проводимую с позиции банка (оцениваются безопасность, ассортимент, скорость, объем, эффективность, цена для банка, уровень развития менеджмента), и оценку с позиции клиента (оцениваются надежность, точность, полнота исполнения, время оказания услуги, социальный сервис, доступность, компетентность сотрудников). Проводится оценка качества отдельно по каждому критерию, затем рассчитываются интегральные оценки с позиции клиента и с позиции банка, что в совокупности дает интегральную оценку банковской услуге [113, с. 987-991].

Преимуществом указанной методики является многоаспектный характер, учет характеристик качества с позиции самого банка, недостатком – исключение процессной составляющей. Сводная информация об основных применяемых методах оценки представлена в Приложении Е.

На основании собственных исследований материалов банков в части управления качеством банковских услуг (проанализированы годовые отчеты, отчеты корпоративной социальной ответственности, проведены опросы представителей банков, изучены иные интернет-материалы 20 крупнейших банков, входящих в число 150 крупнейших банков по величине активов), а также на основании материалов исследовательских компаний, были сделаны следующие основные выводы об используемых коммерческими банками методах оценки качества услуг:

1. Согласно исследованию КПМГ банки проводят ежеквартально анализ клиентских данных, включающих историю использования продуктов, платежей и показателей удовлетворенности. Среди прочих данных анализируются такие показатели, как NPS (90 %), CSI (60 %), CES (менее 1 %), другие методики (10 %) [181]. Данные показатели хороши своей простотой и возможностью оперативного получения данных от клиентов, однако они дают лишь представление об общем уровне удовлетворенности клиентов, относительно объективная

оценка качества на основе их использования не представляется возможной. Может быть так, что клиент удовлетворен только потому, что изначально имел заниженные ожидания в отношении банка. Помимо этого расчет данных показателей может показать только общую тенденцию изменения отношения клиентов к банку, если же динамика негативна, то для выяснения причин потребуется применить другие способы оценки.

2. Все банки осуществляют анализ жалоб клиентов, используя данные в абсолютном выражении (количество жалоб или претензий клиентов в абсолютном выражении, их динамика, наиболее проблемные сегменты). При этом менее 50 % банков ведут учет скорости (затраченного времени) на решение проблем клиентов. Практически не используется такой показатель как CES (субъективная оценка клиентом усилий, затраченных на решение своего вопроса), чем ниже этот показатель, тем лучше для банка и наоборот, т.е. можно сделать вывод, что банки работают с претензиями, но недостаточно эффективно.

3. Большинство банков ограничиваются оценкой уровня обслуживания. Только 35% банков в расчет оценки качества банковских услуг включают показатели, касающиеся качества продукта, все они ограничиваются анализом ассортимента продуктов, наличием требуемых условий. И только 10 % банков отмечают, что проводится оценка процессов в рамках оценки качества банковских услуг (эта оценка осуществляется внутри банка, без привлечения клиента).

4. В настоящее время получили распространение сервисы, где клиентам предлагается выступить в качестве тайного покупателя, оценив качество банковских услуг по ряду характеристик (АО «Россельхозбанк», ПАО «Московский кредитный банк», ПАО «Промсвязьбанк», АО «АБ Россия»). Среди проанализированных методик не было отмечено активного использования методик оценки SERVQUAL. Как правило, представлялся ограниченный перечень вопросов от 6 до 14. Оценка производится по принципам «да/нет», по шкале от 1 до 3, некоторые вопросы являются открытыми. Наиболее распространены такие параметры для оценки: качество работы сотрудников, удобство и комфорт нахождения в банке, скорость обслуживания, доступность информации.

5. Применительно к специализированным методикам оценки качества банковских услуг необходимо отметить такой их недостаток как неактуальный состав оцениваемых характеристик. Обслуживание клиентов все больше становится дистанционным и такие характеристики как расположение и интерьер офиса, график его работы, вежливость сотрудников не имеют той значимости, которая была раньше. Большой вес приобретают показатели развитости каналов дистанционного обслуживания, комфорта их использования, многофункциональности удаленных сервисов.

В рамках исследования была проведена оценка 10 банков, входящих в 150 крупнейших российских банков по величине активов, оценивалась услуга финансирования на цели

приобретения готового жилья. Ипотечное кредитование выбрано по причине наибольшей открытости информации по данной услуге и наличия статистической базы для анализа, например, об объемах продаж; стандартизации продуктовых условий.

Оценка проводилась в рамках 2 методик:

1. Методика SERVQUAL, выбрана как наиболее распространенная теоретическая методика в сфере оценки услуг, а также ввиду наличия адаптированной версии для банков.
2. Расчет индекса NPS, выбран как наиболее простой и распространенный на практике метод оценки удовлетворенности клиентов банка.

При использовании обеих методик использовалось анкетирование 50 респондентов 10 банков – лидеров сегмента ипотечного кредитования.

1. Результаты оценки качества услуги по методике SERVQUAL. В исследовании был использован опросник, разработанный Э.В. Новаторовым применительно к банковским услугам. Опросник включает 22 вопроса блоков «материальность», «надежность», «отзывчивость», «убежденность», «сочувствие». Первоначально клиентам предлагалось оценить по 5-балльной шкале их ожидания (как предполагалось должно быть) и затем факт (как фактически оказана услуга), затем был рассчитан разрыв в оценках по каждому вопросу и среднее значение по каждой характеристике, итоговый разрыв. Результаты расчетов качества услуг представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Расчётные значения качества ипотечных услуг по методике SERVQUAL

Банк	Оценка ожидаемого качества	Оценка воспринимаемого качества	Оценка качества
Банк 1	4,8	4,0	-0,8
Банк 2	4,3	4,2	-0,1
Банк 3	4,5	3,6	-0,9
Банк 4	4,3	3,8	-0,5
Банк 5	4,8	3,2	-1,6
Банк 6	4,0	4,1	0,1
Банк 7	4,2	3,2	-1,0
Банк 8	4,2	3,8	-0,4
Банк 9	4,0	3,5	-0,5
Банк 10	3,2	3,6	0,4

Источник: рассчитано автором

Проведенная оценка показывает, что для большинства банков качество оценено как неудовлетворительное. Такой результат получен ввиду изначально завышенных ожиданий клиентов относительно услуг банка: респонденты воспринимают вопрос об ожиданиях как о привлекательном качестве услуг. Большое количество вопросов блока «Надежность» (например, Если у клиента случаются проблемы, то банк искренне старается их решить?), блока «Отзывчивость» (например, Персонал Банка всегда помогает клиентам с решением их проблем?), блока «Сочувствие» (например, Персонал банка ориентируется на проблемы клиентов?) имеют негативные оценки качества, что связано с тем, что фактически большинство указанных вопросов связаны с решением не стандартных, а сложных проблем, изначально являются потенциально конфликтными и потому формируют отрицательную оценку качества.

По данным таблицы 11 можно сделать вывод, что высоким уровнем качества обладают Банк 6 и Банк 10, так как их разрыв положителен. Разрыв Банка 10 равен 0,4, при том, что оценка фактического качества равна 3,6, как и у Банка 3 с негативной оценкой качества. Оценка воспринимаемого качества Банков 1, 2, 4, 6, 8 превышают значение 3,6 при том, что все они имеют итоговую негативную оценку качества.

2. Результаты оценки качества услуги на основе расчета индекса NPS. Опрос проводился в рамках анкетирования SERVQUAL и последний вопрос звучал следующим образом: «Насколько вероятно, что Вы порекомендуете обслуживающий банк знакомым?», предлагалось провести оценку по шкале от 0 до 10. Затем сравнивалась доля группы сторонников (9-10 баллов) и критиков (0-6 баллов), результаты отражены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчётные значения индекса NPS, в процентах

Банк	Сторонники	Критики	Оценка качества
Банк 1	20	20	0
Банк 2	40	0	40
Банк 3	40	60	-20
Банк 4	20	0	20
Банк 5	20	20	0
Банк 6	60	20	40
Банк 7	0	20	-20
Банк 8	20	20	0
Банк 9	20	40	-20
Банк 10	0	0	0

Источник: рассчитано автором

Проведенный расчет NPS показал, что прослеживается равное соотношение числа сторонников и критиков (24 % против 20 %) и потому можно говорить о положительной оценке качества услуг, особенно с учетом того, что в число сторонников попадают только те клиенты, кто дал оценку в диапазоне 2-х значений (9-10), а в число критиков – респонденты с оценкой в диапазоне 7 значений (от 0 до 6). При этом преобладают нейтральные оценки (56 %), что может быть обусловлено не столько достижением приемлемого уровня обслуживания, а недостаточной осведомленностью респондентов о рынке банковских услуг, что бы позволило выразить уверенно свою позицию относительно возможности рекомендовать банк знакомым.

Сравнение оценки качества по методике SERVQUAL не показало значительной положительной связи с индексом NPS (коэффициент корреляции равен 0,498), однако выявлена значимая положительная связь между оценкой фактического качества по методике SERVQUAL и значением индекса NPS (коэффициент корреляции равен 0,763). Целесообразно для оценки качества использовать значение фактического качества, поскольку несмотря на показательность NPS в части удовлетворенности, отсутствует возможность провести факторный анализ и выявить причины почему клиент готов рекомендовать банк для сотрудничества.

Таким образом, проведенная оценка банковских услуг продемонстрировала, что, с одной стороны, фактическое качество не достигает ожиданий клиентов; с другой стороны, клиенты скорее нейтрально оценивают уровень удовлетворенности качеством услуг.

Можно сделать вывод, что в настоящее время банки для оценки качества банковских услуг используют преимущественно методики оценки удовлетворенности клиентов, которые в полной мере не характеризуют качество услуг и дают ограниченный информационный материал для определения факторов повышения качества услуг. Получившая широкое распространение методика оценки качества услуг SERVQUAL затрудняет оценку тем, что предполагает в качестве результирующего показателя качества оценку разрыва между ожиданием и фактическим качеством услуги, что может давать неверное представление о качестве банковских услуг. Оценку ожиданий скорее следует использовать как вспомогательный инструмент для оценки перспектив роста востребованности услуги. Используемые методики зачастую имеют усеченный, повторяющийся перечень критериев, которые не включают значимые на текущем уровне развития банковских услуг характеристики. Требуется формирование такой методики оценки качества банковских услуг, которая бы включала оценку одновременно процесса, обслуживания, продукта; позволяла оценивать услугу с позиции различных заинтересованных сторон; учитывала значимость критериев оценки; давала возможность классификации услуг в зависимости от уровня их качества и минимизировала субъективную составляющую оценки.

2.3 Оценка влияния качества банковских услуг на их конкурентоспособность

Конкурентоспособность в упрощенном виде возможно определить как спрос на банковские услуги. Эта трактовка является ограниченной, поскольку не включает характеристики эффективности услуг, однако отражает такую важную составляющую конкурентоспособности как востребованность.

В рамках данного исследования был проведен анализ факторов, определяющих востребованность банковских услуг, а именно определена значимость различных характеристик банковских услуг при осуществлении выбора потребителем. В качестве инструмента анализа был использован глубинный опрос физических лиц – пользователей банковскими услугами. Выборочная совокупность включала 130 респондентов и имела следующие характеристики:

- 34 года – средний возраст респондентов;
- 42 % респондентов заняты в производственной сфере, 58 % – в непроизводственной, из них 26 % общего числа респондентов – в финансовой сфере;
- 32 % респондентов проживают в г. Москве и г. Санкт-Петербурге, 68 % – в других субъектах Российской Федерации.

Был проведен анализ факторов востребованности банковских услуг в разрезе трех видов услуг:

- кредиты (на примере ипотеки),
- вклады (включая накопительные счета),
- дебетовые карты.

Была поставлена задача определить значимость факторов, определяющих выбор банковских услуг. Исследование проводилось в три этапа:

1. Этап выявления предполагаемых клиентом факторов выбора банковской услуги.
2. Этап анализа фактических факторов выбора банковской услуги.
3. Этап анализа факторов прекращения сотрудничества с банком, когда клиент принимает решение перейти на обслуживание в другой банк.

Особое внимание было уделено качественным характеристикам банковских услуг.

На *первом этапе* проводился анализ факторов, ограничивающих перечень банков для финального выбора банковской услуги, то есть выявлялись признаки, по которым клиент осуществлял первичный отбор банков для анализа. Для этого респондентам предлагалось ответить на вопросы первой части разработанной анкеты (Приложение Ж).

Респондентам был задан вопрос: «На какие характеристики банковской услуги Вы ориентировались при выборе банка? (возможно несколько ответов)» и предполагалось, что респондент самостоятельно называет характеристики, а не осуществляет выбор из списка.

Все факторы, отмеченные респондентами в качестве ключевых для выбора обслуживающего банка и по которым банки попадали в их поле зрения, были объединены в три группы (рисунок 16):

1. Стоимость, включая процент по вкладу, процент по кредиту, стоимость обслуживания карты, процент на остаток на счете, сумма cash-back, величина комиссии при совершении разовых и/или регулярных операции, стоимость дополнительных услуг, например, страховых платежей.
2. Качество, включая нестоимостные условия продукта, такие как требования к залог, к заемщику, к величине первоначального взноса и пр.; бесперебойность и комфортность работы каналов дистанционного банковского обслуживания (ДБО); компетентность сотрудников, понятность продукта и условий его предоставления; скорость оказания услуги; доступность получения услуги и др.
3. Надежность. Надежность можно отнести к качественным характеристикам, однако она выделена обособленно ввиду большой значимости для клиента и тем, что ее нельзя напрямую отнести к конкретной услуге банка, в большей степени надежность ассоциируется с банком, оказывающим услугу, с его репутацией, финансовым состоянием и безошибочностью операций, совершаемых при оказании услуги [32, с. 64]. Надежность отмечается в качестве ключевой характеристики услуг различными авторами и исследованиями [34, 39, 81, 116], что также подтверждается мнением респондентов.

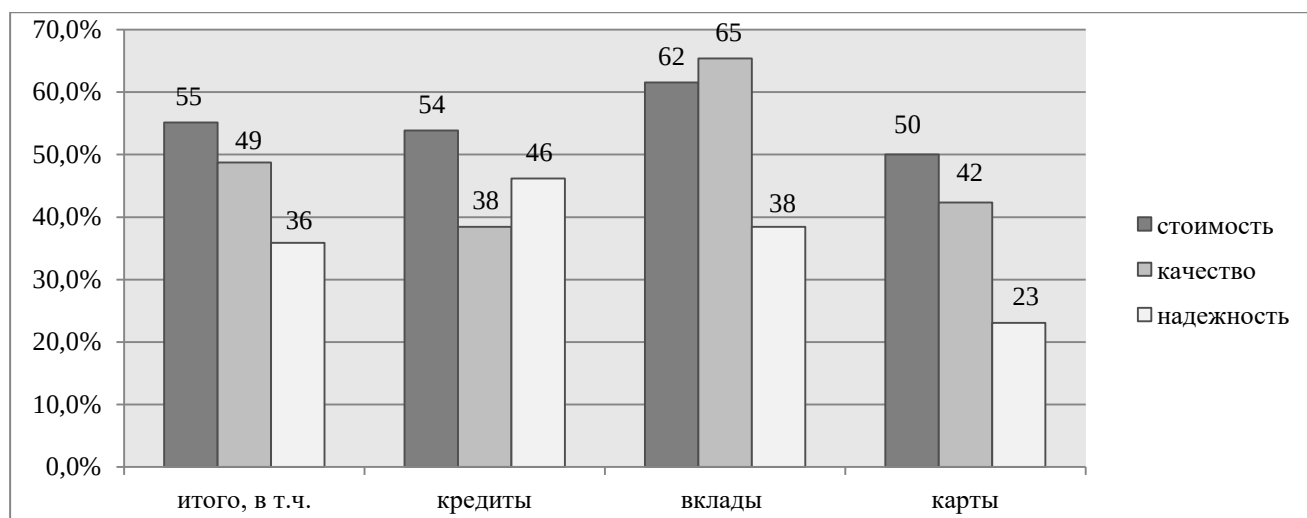


Рисунок 16 – Факторы отбора банка (по мнению клиентов), в процентах от числа респондентов, превышает 100, т.к. можно было выбрать несколько факторов

Источник: рассчитано автором

Данные рисунка 16 демонстрируют, что клиенты предполагают, что в своем выборе они основываются в большей степени на стоимостных характеристиках: 55 % всех респондентов назвали стоимостные характеристики как значимые при выборе банка, в то время как качественные отметили только 49 %, показатели надежности – 36 % респондентов. Необходимо указать, что показатель надежности имеет высокую значимость для каждой из анализируемых услуг и доля респондентов, отметивших показатель надежности, составила 46 %, что выше, чем доля вкладчиков – 38 %.

Качественные характеристики преобладают над стоимостными для вкладов: 65 % респондентов отметили качественные характеристики, преимущественно связанные с качеством работы ДБО, и 62 % – стоимостные. Если включить надежность в число качественных характеристик, то можно сделать вывод, что для всех видов услуг качественные характеристики преобладают над стоимостными и в целом по выборке составили 85 % против 55 %.

Следом респондентам предлагалось проранжировать различные характеристики банковских услуг по значимости при выборе обслуживающего банка. Перечень характеристик, предлагаемый к ранжированию, сформирован на основе предварительного опроса респондентов отличной от основной выборки и представлен в графе 1 таблицы 13.

Таблица 13 – Ранги значимости характеристик банковских услуг

Характеристика	Кредиты		Вклады		Карты		Все продукты	
	средний ранг	итоговый ранг*	средний ранг	итоговый ранг	средний ранг	итоговый ранг	средний ранг	итоговый ранг
Стоимость услуги	2,5	1	2,4	1	2,5	1	2,5	1
Часы работы	7,4	9	7,1	9	8,9	10	7,8	9
Территориальная доступность	5,8	8	5,9	6	7,9	8	6,5	8
Удобство ДБО	5,5	5	5,7	5	3,0	2	4,7	4
Скорость оказания услуг	3,9	2	5,9	6	4,4	5	4,8	5
Безопасность	4,4	3	3,1	2	3,4	3	3,6	2
Комфортность точек обслуживания	7,4	10	8,3	10	8,4	9	8,0	10
Компетентность персонала	5,5	6	5,3	4	6,6	7	5,8	6
Понятность процедур и условий продукта	4,5	4	4,3	3	3,6	4	4,1	3
Нестоимостные характеристики продукта	5,7	7	6,8	8	6,3	6	6,2	7
Примечание: *Итоговый ранг рассчитан на основе полученных усредненных значений рангов								

Источник: рассчитано автором

Данные таблицы 13 демонстрируют, что клиенты предполагают, что ценовые характеристики имеют первостепенную значимость при выборе обслуживающего банка: стоимостные условия занимают лидирующую позицию для всех видов услуг. Следующей по значимости характеристикой является безопасность или надежность, на третьем месте – понятность процедур и условий обслуживания. При этом для различных видов услуг данные характеристики варьировались. Так, для услуги ипотечного кредитования большую значимость, чем безопасность, имеет скорость оказания услуги, а для дебетовых карт второй по значимости характеристикой является удобство ДБО, что объясняется спецификой данной услуги. В целом по выборочной совокупности удобство ДБО, скорость оказания услуги и компетентность персонала являются следующими за лидирующими по значимости характеристиками.

Территориальная и временная доступность, комфортность точек обслуживания не имеют особой важности для клиента, что связано с переходом обслуживания в дистанционный формат. Часть респондентов (20 %) отмечает, что не готова сотрудничать с банком в случае отсутствия у него качественного ДБО. При этом имеются и такие клиенты, которые не готовы сотрудничать с банком при условии исключительного дистанционного обслуживания, поскольку сохраняется высокий уровень недоверия к системам дистанционного обслуживания по причине слабой защищенности каналов ДБО, низкой подтвержденности операций, высокого уровня мошенничества, слабых позиций клиента в случае судебных исков. Особенные опасения у клиентов вызывают заключение on-line договоров вклада и невозможности подтвердить неправомерное снятие вклада. Данные выводы подтверждаются материалами исследований в части доверия населения каналам дистанционного обслуживания и предпочтительности совершения операций лично [50]. В данном случае необходимой является возможность выбора клиентом формата обслуживания.

В ходе исследования было выявлено, что наибольший потенциал для повышения конкурентоспособности банковских услуг имеет характеристики «четкость процедур и понятность условий продукта», поскольку клиенты отмечают данную характеристику в числе наиболее значимых, что обусловлено низким уровнем доверия клиентов банковским учреждениям и возросшим уровнем финансовой грамотности клиентов. При этом банки не готовы удовлетворить потребности клиентов в получении полной информации, поскольку не осознают в полной мере наличие данной потребности клиентов, они также нацелены на повышение скорости оказания услуг, что достигается в ущерб качества коммуникаций с клиентами.

На *втором этапе* проводился анализ факторов, оказывающих фактическое, а не предполагаемое влияние на выбор банковской услуги. Для этого был проведен анализ

фактически совершенного клиентом выбора банковской услуги, для чего использовалась вторая часть анкеты, которая предполагала следующие действия:

1. Респондентам предлагалось озвучить перечень банков, среди которых они осуществляли выбор банковской услуги.
2. Участникам опроса нужно было проранжировать все анализируемые банки по степени их привлекательности в разрезе трех характеристик: стоимость, качество и надежность банка.
3. Участникам опроса предлагалось проранжировать анализируемые банки по детализированным качественным характеристикам, которые указаны в таблице 13.
4. Предлагалось проранжировать банки в порядке готовности к сотрудничеству с ними, где ранг «1» присваивался тому банку, который клиенты в действительности выбрали для сотрудничества, ранг «2» - банку, в который бы скорее обратились, если бы не выбрали первый, и т.д.
5. На заключительном этапе респондентов просили назвать ключевую характеристику, по причине привлекательности которой был выбран тот или иной банк для сотрудничества.

Основой данного анализа является оценка зависимости между степенью привлекательности различных характеристик банковской услуги и вероятностью сотрудничества с банком. Привлекательность банка и характеристики услуги определялась на основе ранжирования; цели анализа не были озвучены респондентам, что является преимуществом данного метода исследования. Помимо этого анализировались реальные случаи принятия решения клиентами банков и, соответственно, определялись действительные факторы выбора банковской услуги, а не предполагаемые клиентом, как это было в первой части анкеты и исследования.

Для оценки степени и направления связи между факторными признаками (характеристики банковской услуги) и результирующим (вероятность выбора банка) был рассчитан коэффициент корреляции рангов Спирмена (далее – ККРС), положительное значение которого свидетельствует о наличии положительной связи, отрицательное – об обратной. Чем ближе коэффициент к 1, тем теснее связь. Расчет коэффициента осуществлялся по формуле 7:

$$p = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n \cdot (n^2 - 1)}, \quad (7)$$

где d^2 – квадрат разности рангов, ранг – место признаков в ранжированном ряду;

n – число сравниваемых банков [53].

При анализе каждого выбора респондента был осуществлен расчет ККРС по каждой характеристике (оценивалась теснота и направление связи между характеристикой и итоговым выбором клиента).

Первоначально проводился расчет связи по трем ключевым характеристикам. Результаты распределения ККРС по силе связи представлены в таблице 14 (анализировались

случаи выбора из 4-5 банков), при этом отрицательное значение ККРС было отнесено к слабой связи, поскольку само наличие обратной связи противоречит проводимому анализу.

Таблица 14 – Значение коэффициентов корреляции рангов Спирмена. Доля респондентов, в процентах

ККРС		Характеристика								
		Стоимость			Качество			Надежность		
Корреляция		слабая <0,5	средняя 0,5-0,7	сильная >0,7	слабая <0,5	средняя 0,5-0,7	сильная >0,7	слабая <0,5	средняя 0,5-0,7	сильная >0,7
Услуга	Кредиты	39	33	28	22	25	53	32	25	43
	Вклады	37	25	38	24	35	41	19	43	38
	Карты	26	52	22	22	28	50	32	56	12

Источник: рассчитано автором

На основании представленных в таблице 14 данных можно сделать вывод, что наличие сильной связи в больше степени прослеживается между качественными характеристиками и выбором банка. Так, 53 % анализируемых случаев выбора услуги ипотечного кредитования, 41 % случаев выбора вклада, 50 % случаев выбора карты были обусловлены привлекательностью банка по качественным характеристикам. Следует отметить, что наименьший процент сильной связи получен для показателя стоимости, что противоречит предположениям клиентов, что в своем выборе они основываются на стоимостных характеристиках.

Затем были проведены аналогичные расчеты ККРС по детализированным качественным характеристикам. В таблице 15 представлен перечень характеристик, в отношении которых определена сильная связь (>0,7) при выборе банка более чем в 30% случаев. Перечень характеристик представлен по мере убывания доли сделок с сильной связью.

Таблица 15 – Характеристики, в отношении которых определена сильная связь при выборе обслуживающего банка более чем в 30% случаев

Характеристика	Услуга
Нестоиимостные характеристики	Карты, кредиты, вклады
Компетентность персонала	Кредиты, вклады
Понятность условий	Вклады, кредиты, карты
Безопасность	Карты, кредиты
Качество дистанционного обслуживания	Карты, кредиты

Источник: рассчитано автором

В число лидирующих попала такая характеристика как компетентность персонала, которая не озвучивалась клиентами как приоритетная. В ходе анализа выбора клиентов выяснилось, что клиенты зачастую качество услуги отождествляют с качеством работы сотрудников и их выбор основывается на данном факторе.

Второй этап анализа показал, что респонденты зачастую неверно понимали причины осуществляемого ими выбора банками, детализированный разбор их выбора банка подтвердил это. В завершении второго блока анализа клиентам повторно задавался вопрос о причинах выбора обслуживающего банка на основе анализа уже фактически осуществленного выбора. Была получена структура ответов (рисунок 18), существенно отличающаяся той, которая была дана в первом блоке анализа (рисунок 17).

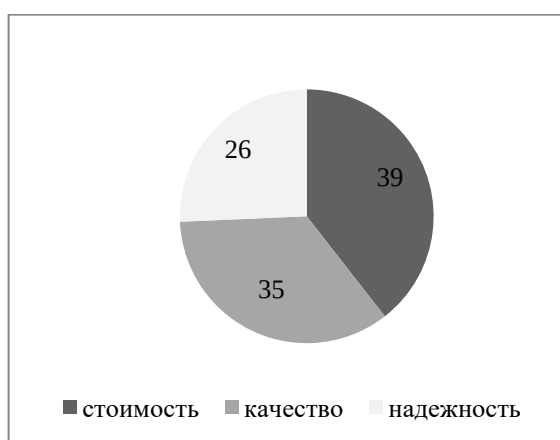


Рисунок 17 – Значимость фактора,
в процентах
(в общем представлении)

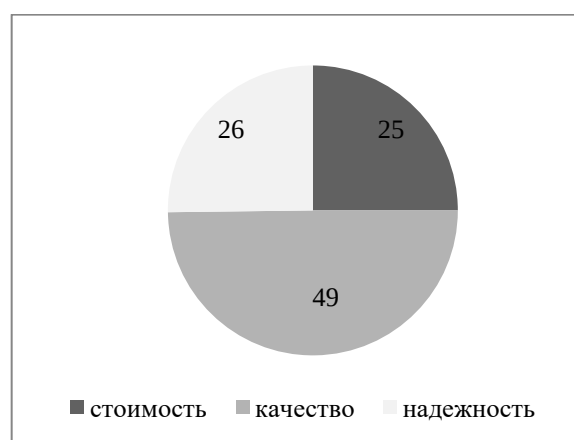


Рисунок 18 – Значимость фактора,
в процентах
(при детализированном анализе)

Источник: рассчитано автором

При сопоставлении данных рисунков 17 и 18 можно сделать вывод, что доля качественных характеристик как фактора выбора банка и банковской услуги фактически существенно выше: ее доля в ответах респондентов возросла с 35 % до 49 %. Доля стоимостных характеристик, напротив, сократилась с 39 % до 25 %. Это может свидетельствовать о том, что клиенты склонны переоценивать значимость стоимостной составляющей при выборе банковской услуги и обслуживающего банка. Данный факт также может быть обусловлен тем, что анализируемые банки находятся фактически в едином стоимостном диапазоне, ценовая конкуренция затруднена и банки способны поддерживать конкурентные позиции за счет качественных преимуществ.

На *третьем этапе* был проведен анализ причин прекращения сотрудничества с банком, для чего был задан вопрос: «По какой причине Вы перешли на обслуживание в другой банк (прекратили сотрудничество с банком)?» Все ответы, как и ранее, были объединены в три

смысловые группы: стоимость, качество, надежность банка; их распределение представлено на рисунке 19 и оно существенно отличается от структуры ответов, указанных как факторов начала сотрудничества, определенных ранее (рисунок 18).

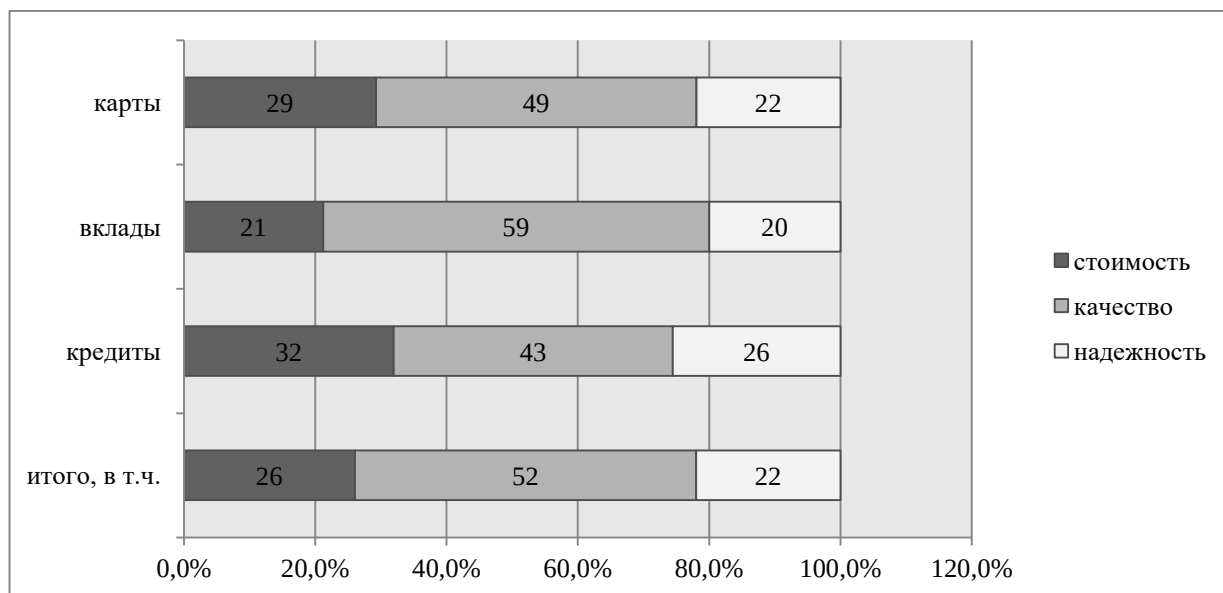


Рисунок 19 – Ключевые факторы прекращения сотрудничества, в процентах от всех ответов
Источник: рассчитано автором

Полученные данные свидетельствуют, что значимость качественной составляющей при прекращении сотрудничества вновь возросла – клиенты прекращают сотрудничество преимущественно (52 %) по причине неудовлетворенности качественными характеристиками или наличия более привлекательных услуг по качественной составляющей. Значимость стоимостной характеристики сократилась до 26 % (против 39 % - для начала сотрудничества).

Дополнительно автором была проведена оценка предполагаемой и фактической чувствительности клиентов к изменению стоимостных условий. Клиентам был задан вопрос: «При какой стоимостной выгоде (сокращении платежа/комиссии или увеличении суммы начисленных процентов в абсолютном выражении) Вы готовы перейти на обслуживание в другой банк?» Полученные данные были переведены в относительное выражение. Таким образом была рассчитана предполагаемая чувствительность.

Фактическая чувствительность была рассчитана по ответам тех респондентов, которые имели опыт смены банка по причине стоимостных условий. Респондентам был задан вопрос о фактически полученной выгоде при смене ими обслуживающего банка. Результаты отражены на рисунке 20.

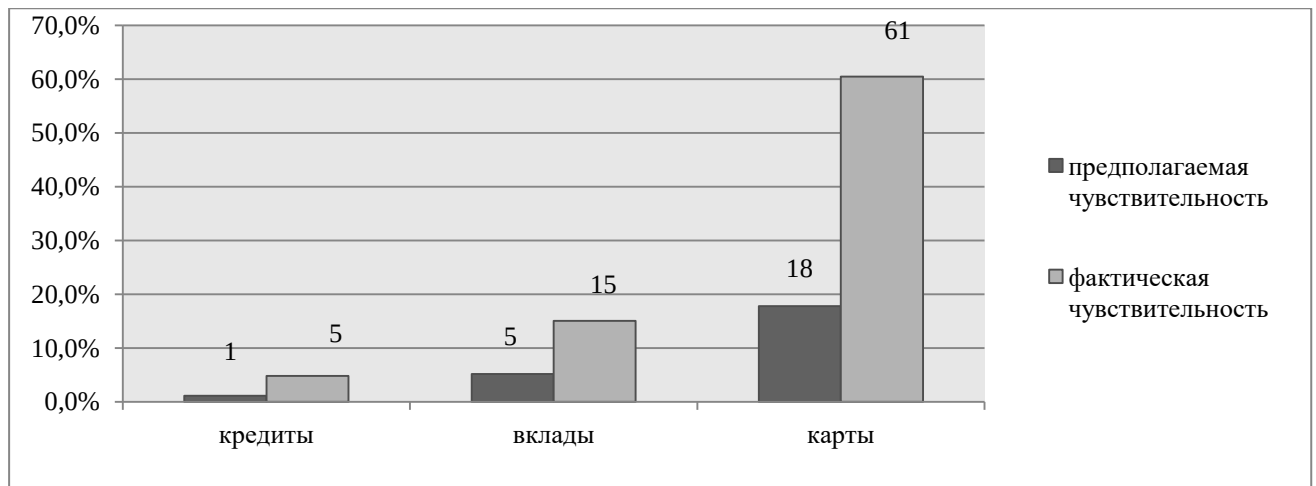


Рисунок 20 – Изменение стоимостных условий, при котором клиенты готовы прекратить сотрудничество с банком, в процентах

Источник: рассчитано автором

Данные опроса свидетельствуют, что клиенты банков менее мобильны по стоимостной выгоде услуг, чем они предполагают: фактическая выгода, при которой клиенты покидали банк, была выше предполагаемой в 3,5 раза. Уровень чувствительности существенно варьируется в зависимости от анализируемой услуги. Наибольшая степень чувствительности характерна для кредитов (4,9 %), поскольку платеж, как правило, является существенным расходом клиентов; наименьшая степень чувствительности характерна для карт (60,5 %) ввиду вероятностного характера генерируемых доходов.

Таким образом, в результате проведенного анализа было выявлено, что качество банковских услуг является ключевой характеристикой как для начала сотрудничества с банком, так и для прекращения. При этом в сознании клиентов формируется искаженное представление о высокой значимости стоимостной составляющей, превалирующей над качественной. Проведенные исследования (корреляционный анализ), подтвердили наличие большей связи именно с качественными факторами при выборе обслуживающего банка. Среди качественных характеристик высокую значимость имеет показатель надежности банков, что подтверждается не только прямыми ответами клиентов, но и результатами детализированного анализа их решений. Помимо этого отмечается высокая важность таких составляющих, как четкость и понятность продуктовых условий и процессов оказания услуг, удобство дистанционного обслуживания, скорость оказания услуг. Именно развитие данных характеристик являются приоритетным направлением повышения качества банковских услуг для усиления их конкурентоспособности.

Глава 3 Развитие системы повышения качества банковских услуг в условиях конкурентной среды

3.1 Выявление направлений развития системы повышения качества банковских услуг

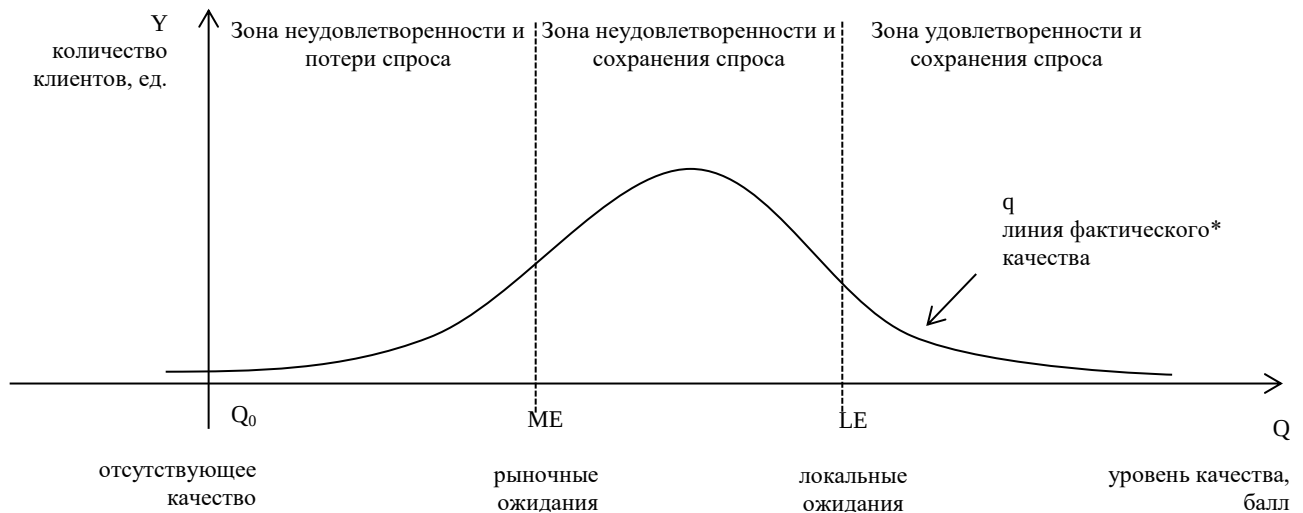
В основе системы повышения качества банковских услуг лежат модели повышения качества, поскольку они формируют методологические представления о механизме повышения качества банковских услуг и обуславливают состав и порядок функционирования ее элементов. Существующие модели в сфере управления качеством (модель К. Гронрусса, модель Э. Гаммессона, модель Л. Берри) исходят из того, что качество воспринимается как разрыв между ожиданиями и фактом, а превышение ожиданий над фактом ведет к негативной оценке качества услуги и последующему отказу от нее. Потому существующие модели в управлении качеством нацелены на недопущение превышения ожиданий над фактом.

Автором предлагается отличный от предшествующих моделей подход к формированию и управлению качеством. Он базируется на трех положениях, а именно:

1. *Превышение ожидаемого качества услуги (локальные ожидания) над фактическим не всегда ведет к отказу от нее, поскольку клиент сравнивает дополнительно фактическое качество анализируемой услуги с ожидаемым качеством конкурентов (рыночные ожидания).*

Все существующие модели являются закрытыми системами и не анализируют такой важный фактор формирования потребительского поведения как качество конкурирующих услуг. При выборе банковской услуги клиент сравнивает ожидаемое качество альтернативных услуг различных банков (т.е. формирует рыночные ожидания) [21, 55], среди них выбирает услугу с наиболее высоким уровнем качества (т.е. на основе сформированных локальных ожиданий) при всех прочих равных условиях. В ходе получения банковской услуги клиент формирует представление о ее фактическом качестве. В случае если оно оказывается ниже сформированных локальных ожиданий, клиент испытывает неудовлетворенность, однако способен действовать рационально и сравнивать фактическое качество выбранной услуги с рыночными ожиданиями. Только в том случае, если фактическое качество окажется ниже ожиданий в отношении конкурентов, тогда клиент откажется от сотрудничества с банком. Т.е. сама по себе неудовлетворенность, формируемая на этапе сравнения фактического качества и локальных ожиданий, не является определяющей для дальнейшего сотрудничества. Важно

также, чтобы фактический уровень качества превышал уровень конкурентов. На рисунке 21 представлены формируемые зоны спроса клиентов в соответствии с предлагаемым подходом.



Примечание: *Фактический уровень качества — это множество возможных прямых, проведенных через каждую точку, лежащую на кривой q , параллельных оси Y . По оси Y отражается количество клиентов, получивших услуги фактического уровня q . Распределение клиентов по фактическому уровню качества является нормальным.

Рисунок 21 – Формирование зон спроса на банковские услуги в зависимости от соотношения фактического и ожидаемого качества

Источник: составлено автором

Таким образом, формируются три возможные зоны клиентского поведения:

- зона удовлетворенности и сохранения спроса: фактическое качество Q находится правее точки LE , т.е. превосходит рыночные и локальные ожидания. Нахождение в данной зоне наиболее привлекательно для клиента, для банка же означает, что за счет слабого маркетинга и внешних факторов была потеряна часть потенциальных клиентов.
- зона неудовлетворенности и сохранения спроса: фактическое качество Q находится левее точки LE , т.е. ниже сформированных локальных ожиданий, но правее точки ME — ожидаемого качества конкурентов. Данная зона для клиента не является привлекательной, т.к. он испытывает разочарование в связи с неполучением ожидаемого уровня качества. Однако клиент не прекращает сотрудничества с банком, поскольку предполагает, что качество оказанной услуги остается выше качества конкурентов. Нахождение в данной зоне наиболее привлекательно для банка в краткосрочной перспективе, т.к. за счет повышенных ожиданий создается повышенный спрос.
- зона неудовлетворенности и потери спроса: фактическое качество Q расположено левее точки рыночных ожиданий ME . В данной зоне клиент разочарован сотрудничеством с банком, т.к. фактически уровень полученных услуг ниже не только локальных ожиданий, но и

рыночных. Для производителя данная зона является также наименее привлекательной, т.к. ведет к потере клиентов. Алгоритм принятия решения клиентом представлен в Приложении И.

2. *Уровень локальных ожиданий и фактический уровень качества взаимно влияют друг на друга, нецелесообразно рассматривать их как противостоящие.*

С одной стороны, ожидаемый уровень качества услуги всегда стремится к фактическому, т.е. является саморегулируемой системой, характеризуемой балансирующей обратной связью. При значительном положительном влиянии внешних факторов (позиционирование на рынке, рекламные обещания) формируются высокие локальные ожидания клиентов. При существенном негативном разрыве между фактом и ожиданием снижается имидж банка, появляются негативные отзывы, что автоматически понижает уровень локальных ожиданий, т.е. ожидаемое качество стремится к фактическому.

С другой стороны, ожидаемое качество является ориентиром для совершенствования фактического качества. Соответственно, банки в своем стремлении удовлетворить пожелания клиентов стремятся повысить уровень качества предоставляемых банковских услуг до уровня ожиданий клиентов или даже превзойти их.

3. *Ожидаемое и фактическое качества банковской услуги являются не противостоящими элементами управления качеством и конкурентоспособностью, а взаимозависимыми и дополняющими друг друга.*

Для формирования первичных обращений наибольшее значение имеет ожидаемое качество услуг банка, оцениваемое на основе отзывов, рекомендаций знакомых, т. е. на данном этапе проявляется конкуренция за привлечение клиентов на уровне ожиданий. Если локальные ожидания превышают рыночные, то количество первичных обращений увеличивается. За счет фактического качества формируются вторичные обращения. При отсутствии существенного разрыва между локальными ожиданиями и фактическим качеством формируются вторичные обращения, что, в свою очередь, ведет к увеличению прибыли. Полученная прибыль является ресурсом для вложений в повышение качества банковских услуг. Чем больше первичных обращений, тем больше вторичных обращений, тем выше прибыль банка и больше возможностей для роста фактического качества. Таким образом, формируется положительная усиливающая связь.

Важно, чтобы фактическое качество было выше рыночных ожиданий. Если имеется негативный разрыв между рыночными ожиданиями и фактическим качеством, то количество вторичных обращений снижается, сокращается прибыль и возможности улучшения качества, что, в конечном итоге, ведет к снижению ожидаемого качества и первичных продаж.

На рисунке 22 представлена модель повышения качества банковских услуг.

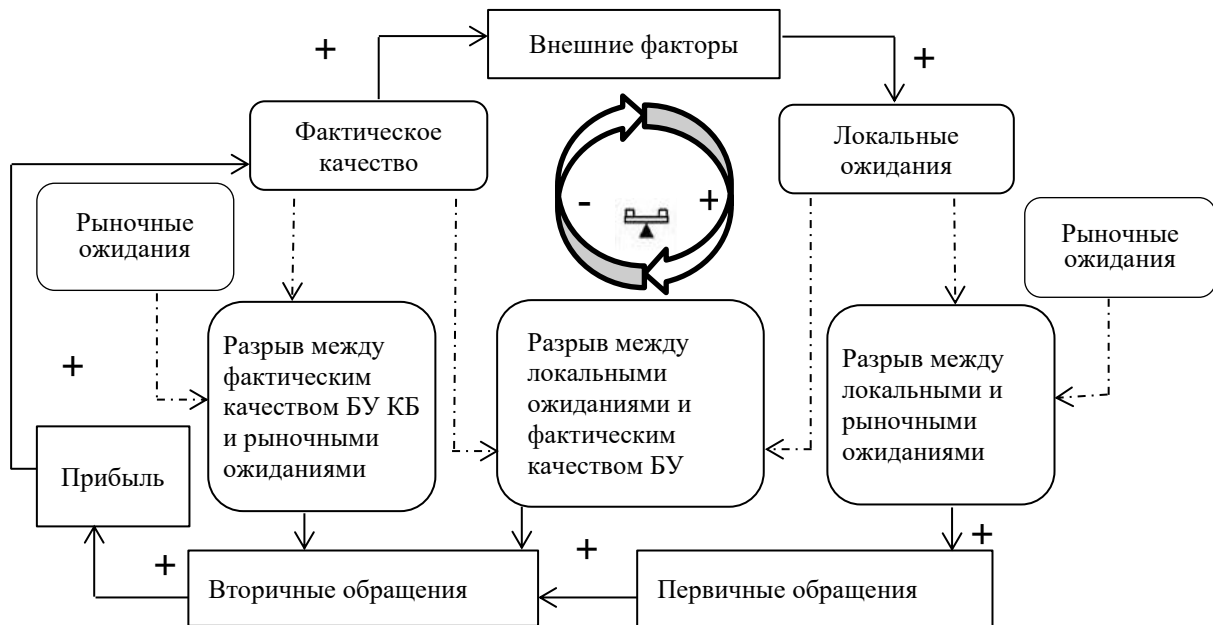


Рисунок 22 – Модель повышения качества банковских услуг (БУ)



- балансирующая связь, + - прямая связь, -- обратная связь

Источник: составлено автором

Целью банка является максимизация разрыва между фактическим качеством услуг и рыночными ожиданиями клиентов, недопущение превышения фактического качества над локальными ожиданиями, что возможно за счет эффективного функционирования системы повышения качества. На основе данной модели, а также с учетом описанной ранее классификации банковских услуг (пункт 1.1) предлагаются рекомендации по управлению качеством с учетом конкурентных позиций банка и сформированного разрыва между уровнем локальных ожиданий и фактическим качеством банковской услуги (рисунок 23).



Рисунок 23 – Формирование зон управления качеством банковских услуг (БУ)

Источник: разработано автором

На основании сформированных зон предлагается осуществлять управление качеством банковских услуг следующим образом:

- в случае если локальные ожидания ниже фактического качества ($K_{LE} > 1$) необходимы экстренные меры по усилению маркетинговой политики. При обратной ситуации ($K_{LE} < 1$) – рекомендуется частичное сдерживание маркетинговой политики, поскольку существенный разрыв будет негативно воспринят потребителями как обман их ожиданий.
- повышение фактического качества целесообразно при любых значениях K_{ME} , поскольку именно качество является ключевым ресурсом долгосрочного роста конкурентоспособности банковских услуг. Однако при существенном отставании банка от конкурентов в части качества ($K_{ME} < 1$) требуются экстренные меры банка, ориентированные именно на повышение качества.

Предлагаемая модель является базовой теоретической основой деятельности по повышению качества банковских услуг. Ее основными особенностями и достоинствами являются:

- рассмотрение управления качеством как открытой системы посредством включения показателя рыночных ожиданий,
- рассмотрение локальных ожиданий как положительного фактора, поскольку они формируют первичные обращения в банк,
- построение модели на основе усиливающей связи.

В рамках исследования были определены ключевые направления совершенствования системы повышения качества банковских услуг, которые выступают драйверами роста качества банковских услуг и их конкурентоспособности. Они объединены в два блока воздействия: «Ожидаемое качество» и «Фактическое качество» (рисунок 24).

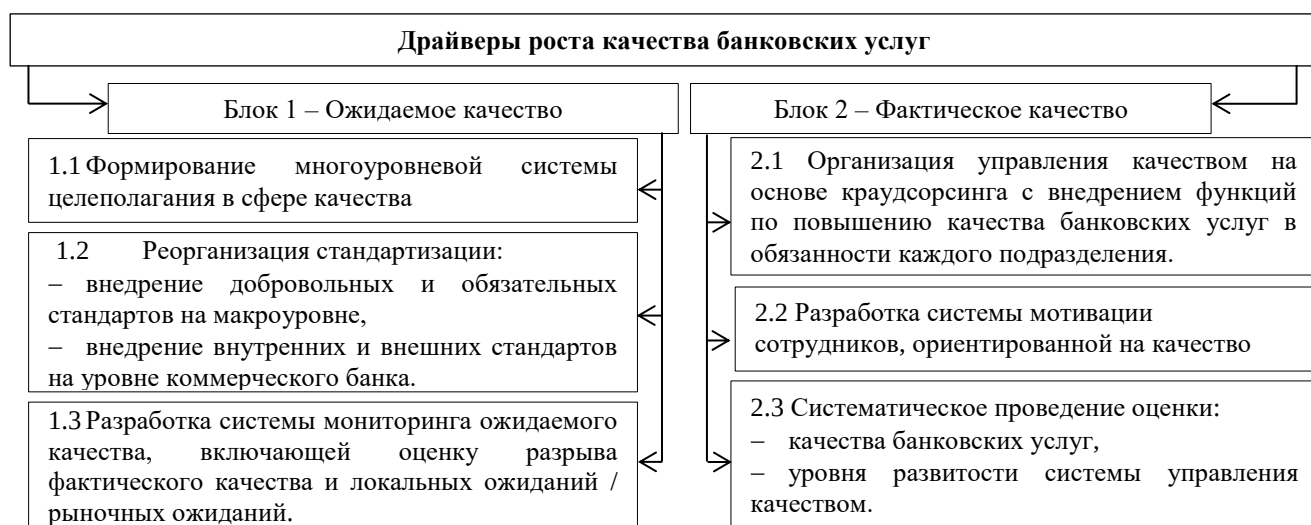


Рисунок 24 – Направления совершенствования системы повышения качества банковских услуг
Источник: составлено автором

Далее будут рассмотрены подробно ключевые направления развития системы повышения качества банковских услуг по блокам.

Блок 1 - Ожидаемое качество

1.1 Формирование многоуровневой системы целеполагания в сфере качества.

Необходимо определение места целей в области качества в системе ориентиров работы не только отдельного банка, но и банковской системы в целом. Данные меры требуются для того, чтобы формировать представления у клиентов о качестве банковских услуг и, как следствие, формировать представления об ожидаемом качестве у самих кредитных организаций. Наличие четких целей в области качества должно быть доведено до каждого подразделения и сотрудников.

В настоящее время на макроуровне ключевые ориентиры в сфере качества банковских услуг сосредоточены на таких характеристиках, как доступность и безопасность.

Повышение доступности банковских услуг озвучивается в качестве приоритетной цели развития банковской системы. Активная работа по данному направлению осуществляется с 2015 года [36, с. 61-62]. На регулярной основе проводится обзор финансовой доступности в Российской Федерации [133, 137]. Разработана стратегия по повышению доступности финансовых услуг [172], которая сводится к повышению уровня доступности клиентам на отдаленных, малонаселенных или труднодоступных территориях, субъектам малого и среднего предпринимательства и группам населения с ограниченным доступом к финансовым услугам; повышению скорости и качества доступа к финансовым услугам для населения, имеющего доступ к сети Интернет. В настоящее время уровень доступности по-прежнему находится на низком уровне. Однако то, что проблеме доступности уделяется большее внимание, является положительным фактором повышения качества банковских услуг и уже находит отражение в том, что коммерческие банки (преимущественно крупнейшие) разрабатывают систему мер по повышению доступности предлагаемых ими услуг уже на микроуровне.

В дополнение к озвученным мерам предлагаем следующие:

- финансовая поддержка кредитных организаций по размещению точек обслуживания в малонаселенных территориях, что может проявляться в предоставлении налоговых льгот, субсидировании открытия операционных офисов [37, с. 997-999];
- повышение финансовой грамотности населения. Необходимым является осуществление мер по обучению социальных работников финансовой грамотности с целью передачи информации пенсионерам в рамках осуществления основной деятельности, т.е. обучение промежуточного звена между клиентом и банком;
- решение проблемы доступности банковских услуг для лиц с ограниченными возможностями. По данным исследования аналитического центра НАФИ только у четверти

банков уровень адаптированности к нуждам маломобильных клиентов был признан высоким, соответственно, для большинства граждан с ограниченными возможностями банковские услуги остаются недоступными [133].

1.2 *Реорганизация деятельности в сфере стандартизации качества.* Данное направление предполагает:

1. Внедрение системы добровольных и обязательных стандартов качества на уровне государства;
2. Разработку и внедрение на уровне коммерческого банка внешних стандартов (для сотрудников фронт-офиса) и внутренних (для сотрудников бэк-офиса).

Информация по существующим стандартам в банковской сфере, а также стандартам качества, которые могут применяться в отношении банковских услуг, представлена в Приложении К. Все стандарты можно объединить в три группы по уровню применения: международные, национальные, локальные (уровень коммерческого банка). Недостатком стандартов качества на международном уровне является их общий характер, отсутствие специализированных стандартов качества именно в банковской сфере. Центральный банк на национальном уровне регулирует лишь некоторые аспекты банковских услуг. Деятельность по разработке и внедрению стандартов качества была начата Ассоциацией российских банков в 2005 году. Данные стандарты носят добровольный характер. Несмотря на большой объем проделанной работы и достоинства разработанных стандартов, они не охватывают полный спектр услуг и регулируемых процессов, не оказывают должного влияния на работу банков.

При этом некоторые качественные аспекты банковских услуг требуют обязательного исполнения, поскольку напрямую затрагивают интересы потребителей. Поэтому необходимым является внедрение ряда обязательных стандартов качества банковских услуг на уровне Центрального банка. Так, например, последними разработанными стандартами являются стандарты продаж небанковских продуктов [10, 167]. Необходимость появления таких стандартов вызвана массовым недовольством клиентов, которым под видом банковских услуг навязывают небанковские, в частности, договоры страхования жизни. Банком России принято решение обязать банковские ассоциации России разработать стандарты для сотрудников, продающих небанковские продукты и услуги.

На наш взгляд, данные стандарты требуют обязательного соблюдения и контроля. К числу стандартов качества банковских услуг, требующих обязательного исполнения также следует отнести:

- стандарты продаж банковских услуг (аналогично продажам небанковских продуктов должны регулироваться продажи банковских услуг, особенно это касается продуктов, реализуемых не напрямую в банковских отделениях, например, в автосалонах),

- стандарты организации банковских офисов и осуществления банковского обслуживания в рамках обеспечения доступности людям с ограниченными возможностями (проведенные исследования свидетельствуют о неготовности банков к обслуживанию указанных категорий клиентов [38, 52]),
- стандарты добросовестности контрагентов банков (бюро кредитных историй, коллекторских агентств).

В качестве же добровольных стандартов оказания банковских услуг является целесообразной разработка следующих:

- стандарты процессов и продуктов,
- стандарты работы в период кризисных ситуаций,
- стандарты обслуживания клиентов.

На уровне коммерческого банка необходима разработка внешних стандартов (стандартов при взаимодействии с клиентом) и внутренних (не касающихся прямого взаимодействия с клиентами).

К внешним стандартам можно отнести стандарты обслуживания клиентов. Эти стандарты важны как для персонала для понимания своих задач и оценки эффективности их работы, так и для клиентов для формирования верных ожиданий. Задача банка состоит в том, чтобы разработать и внедрить высокие стандарты обслуживания, чтобы привлечь клиента в банк, сформировав определенный уровень доверия и лояльности к нему. Стандарты должны учитывать не только конкретные числовые показатели, ориентированные на скорость операций, они должны формировать общие принципы взаимодействия с клиентом. Так, клиент в большей степени готов принять превышение времени совершения операции при условии, что сотрудники будут вежливы.

Стандарты качества обслуживания формируют такую составляющую качества как комфорт и скорость. В настоящее время клиенты уже имеют представление о приемлемом качестве обслуживания и не готовы терпеть грубость, длительную скорость ожидания совершения операций, неясность процессов даже при условии ценовой компенсации данных неудобств.

Можно выделить следующие ключевые внешние стандарты качества, требующие разработки и внедрения на уровне коммерческого банка:

- стандарты обслуживания,
- стандарты организации офисов обслуживания,
- стандарты работы с претензиями клиентов.

Стандарты качества банковских услуг на уровне коммерческого банка зачастую ограничиваются исключительно качеством обслуживания клиентов, потому высокую

значимость имеет второе направление стандартизации качества – это разработка стандартов качества работы для всех сотрудников банка, не только взаимодействующих с клиентами. Система данных стандартов тесно связана с формированием ориентиров для сотрудников в части качества выполнения работы.

К числу данных стандартов предлагается отнести:

- стандарты качества коммуникаций,
- стандарты качества функционирования подразделения,
- стандарты работы руководителя.

В таблице 16 представлена предлагаемая система стандартов качества.

Таблица 16 – Многоуровневая система стандартов качества банковских услуг

Критерий	На уровне государства		На уровне коммерческого банка	
	Обязательные	Добровольные	Внешние	Внутренние
Содержание	- стандарты продаж банковских услуг, - стандарты обслуживания лиц с ограниченными возможностями, - стандарты добросовестности контрагентов банка	- стандарты процессов и продуктов, - стандарты работы в период кризисных ситуаций, - стандарты обслуживания клиентов.	- стандарты работы с претензиями клиентов, - стандарты обслуживания, - стандарты организации офисов обслуживания.	- стандарты качества коммуникаций, - стандарты качества функционирования подразделения, - стандарты работы руководителя.

Источник: составлено автором

Многоаспектность предлагаемой системы стандартов качества банковских услуг в комплексе с обязательным характером ряда стандартов призвана обеспечить повышение качества банковских услуг на уровне отдельного банка и банковской системы в целом.

1.3 *Разработка системы мониторинга ожиданий клиентов в части качества банковских услуг.* Данная система мониторинга ориентирована на эффективное управление ожиданиями клиентов и включает следующие элементы:

- оценку разрыва между локальными ожиданиями и фактическим качеством (K_{LE}),
- оценку разрыва между рыночными ожиданиями и фактическим качеством (K_{ME}).

Подробно расчет данного разрыва был описан в пункте 1.1, а меры по использованию полученных значений в целях управления качеством в пункте 3.1, рисунок 24. Мониторинг данных показателей позволяет определить степень соответствия рыночным тенденциям в части управления качеством.

2.1 Организация управления качеством на основе внедрения функций по повышению качества в обязанности каждого подразделения и совершенствование качества банковских услуг на базе краудсорсинга. Сейчас работа по повышению качества в большинстве банков ведётся специальным обособленным подразделением. Создание такого подразделения уже является значительным достижением в сфере качества. Но стоит отметить, что организация работы по повышению качества на уровне одного централизованного подразделения имеет свои недостатки: сотрудники подразделения качества удалены от работы исполнителей, от трудностей, с которыми они сталкиваются при выполнении задач. Ситуация усугубляется необходимостью знания о работе специалистов каждого блока, и для того чтобы вникнуть в работу другого подразделения, сотруднику в сфере качества требуется проведение встреч, изучение действий исполнителей, что повышает стоимостные и временные затраты функционального блока [31].

Предлагается схема управления качеством, когда функции по его повышению делегируются другим подразделениям. Целесообразной является такая структура, когда в рамках организации каждого процесса формируется подразделение, занимающееся вопросами качества; полномочия по управлению качеством делегированы сотрудникам каждого структурного подразделения, что возможно осуществить с помощью формирования рабочих групп по качеству (рисунок 25).



Рисунок 25 - Схема делегирования функций по повышению качества рабочим группам
Источник: составлено автором

Деятельность рабочих групп направлена на совершенствование параметров услуг, нормативной базы, оптимизацию процессов за счёт выявления пробелов, несовершенств в работе функционального блока и оперативного реагирования. В рамках данной системы координация работы в сфере качества осуществляется подразделениями качества. Эта система является централизованной, задача централизации состоит в обмене опытом для исключения мультипликации операционных ошибок в целом по банку или по функциональным блокам. Благодаря внедрению этого механизма повышается удовлетворённость сотрудников, поскольку он позволяет учитывать предложения и оперативно реагировать на запросы, тем самым исключая рост недовольства несовершенством процессов. То есть создание данных групп направлено на увеличение вовлечённости сотрудников. Задача организации – создать возможности сотрудникам для улучшения качества: процедуры внедрения их предложений должны быть просты и реализуемы, при этом осуществимы процессы контроля и отбора идей для внедрения. Сложности заключаются в длительности внедрения предложений, необходимости множественных согласований и нежелания связанных подразделений работать с данными предложениями. Работа данных групп эффективна в случае четкой и ясной системы отбора предложений по повышению качества (преимущественно качества процессов), возможности их внедрения за счет прозрачной процедуры обработки предложений, минимизации бюрократических процедур.

2.2 Разработка системы мотивации, ориентированной на качество.

Удовлетворенность клиентов и качество банковских услуг по данным опроса КПМГ значительно не влияют на систему мотивации сотрудников фронт-офиса, что является значительным недостатком системы повышения качества услуг, его устранению необходимо уделить особое внимание. При этом целесообразной является разработка системы мотивации, ориентированной на качество не только для сотрудников фронт-офиса, но и сотрудников бэк-офиса.

Сотрудники банка, как рядовые, так и топ-менеджмент ориентированы более на количественные показатели (количество обслуженных клиентов, обработанных заявок, величина прибыли) KPI (Key performance indicators – ключевые показатели эффективности). Необходимым является изменение системы мотивации сотрудников, где в качестве ключевых показателей или, как минимум, наряду с ними должны быть отмечены качественные показатели [31]. Данные показатели должны использоваться, во-первых, для сотрудников бэк-офиса, взаимодействующих с внутренними клиентами, потому что они также являются участниками процесса по предоставлению услуги и качество услуги зависит, во многом, от этих сотрудников; во-вторых, нацеленность сотрудников на конечный результат, а не на

промежуточные количественные показатели, во многом определяет простоту, комфорт осуществления своей работы другими сотрудниками.

В качестве целевых ориентиров системы мотивации предлагаются следующие для сотрудников фронт-офиса:

1. Доля клиентов, удовлетворенных качеством обслуживания.
2. Доля операций, выполненных в срок, определенный регламентом.
3. Доля операций, совершенных без ошибок.

Для сотрудников бэк-офиса применимы те же показатели, однако в качестве клиента выступают другие сотрудники – внутренние клиенты. Для сотрудников в сфере разработки банковских услуг применимы те же показатели, для них важна удовлетворенность и клиентов, и сотрудников.

2.3 Систематическое проведение оценки качества банковских услуг и уровня развитости системы управления качеством и эффективности ее функционирования. Разработка методики оценки качества банковских услуг является необходимым этапом для построения системы повышения качества и данному направлению посвящен пункт 3.2. настоящей работы.

Вопросу оценки системы повышения качества услуг уделим особое внимание. Автором предлагается проведение оценки уровня зрелости системы повышения качества банковских услуг. Для оценки уровня зрелости управления качеством предлагается использование составляющих, отраженных в таблице 17.

Таблица 17 – Составляющие системы управления качеством банковских услуг

Составляющая	Содержание
1. Целевые установки	Значимость качества при выборе приоритетов развития услуг, наличие четких целей в области качества на уровне подразделения/направления и сотрудников.
2. Методологическая обеспеченность	Полнота разработанных документов по качеству, их понятность, простота и доступность осуществления процедур по управлению качеством.
3. Организационная структура	Развитость организационной структуры по управлению качеством, их независимость, четкость определения полномочий и ответственности сотрудников.
4. Стандартизация	Полнота охвата аспектов деятельности сотрудников, степень исполнения стандартов.
5. Мотивация	Наличие и вес качественных показателей в системе мотивации сотрудников, полнота охвата систем мотивации качественными показателями, прозрачность системы мотивации.
6. Сбор и анализ данных	Полнота сбора данных, регулярность сбора данных в области качества, наличие разработанных методик оценки качества, осуществления оценки качества услуг и деятельности.
7. Автоматизация	Наличие специального программного обеспечения по управлению качеством, уровень безошибочности, степень комфорта его использования.

Источник: составлено автором [35, с. 69]

Оценку уровня зрелости предлагается осуществлять по перечисленным в таблице 17 составляющим управления качеством по шкале от 1 до 5. Каждой оценке соответствует определенная описательная характеристика (Приложение Л). Оценка присваивается на основе глубинного интервью представителей каждого бизнес-процесса и подразделения, изучения используемого методологического, программного, информационного обеспечения. Интегральная оценка управления качеством (уровень зрелости) рассчитывается по каждому направлению/подразделению как среднее значение всех составляющих.

На уровне коммерческого банка, входящего в 150 крупнейших банков российской банковской системы по величине активов и оказывающего широкий спектр банковских услуг, в рамках реализации проекта по совершенствованию управления качеством была осуществлена оценка уровня зрелости управления качеством банковских услуг по 7 направлениям, 5 из которых, по мнению автора, являются ключевыми направлениями развития системы повышения качества банковских услуг.

В течение года в банке были осуществлены следующие меры (Таблица 18) в целях совершенствования управления качеством банковских услуг (на примере ипотечного кредитования).

Таблица 18 – Меры по повышению уровня развития управления качеством банковских услуг

Направление	Принятые меры
Целевые установки	Формирование целевых установок в области качества по процессу, установок на уровне подразделений, сотрудников, дающих ориентиры в области качественного оказания банковских услуг, проведение обучающих встреч.
Методологическое обеспечение	Разработка документов по управлению качеством (руководство по качеству, положение о подразделении качества, должностные инструкции).
Организационная структура	Формирование подразделений по качеству на уровне процессной команды, формирование рабочих групп качества (дополнительный функционал). Закрепление функционала и ответственности по управлению качеством. Осуществление мер, нацеленных на упрощение внедрения изменений по управлению качеством.
Стандартизация	Разработка стандартов процесса, качества обслуживания, стандартов качества работы руководителей, стандартов коммуникаций с внутренними службами банка, стандартов реагирования на претензии. Внедрение процесса контроля соблюдения стандартов.
Мотивация	Включение показателей качества в систему мотивации сотрудников (отсутствие нарушения сроков получения обратной связи клиентами/внутренними службами, своевременное информирование клиента о решении, безошибочность операций).
Сбор данных	Внедрение оценки ожидаемого и фактического уровней качества банковской услуги для комплексного анализа конкурентных позиций банка, осуществление оценки локальных ожиданий в отношении оказываемых банковских услуг.
Автоматизация	Разработка и внедрение платформы для автоматического контроля сроков исполнения задач, обработки жалоб клиентов, сбора информации и формирования отчетности в области качества банковских услуг

Источник: составлено автором [35, с. 69]

В результате применения данных мер была проведена повторная оценка уровня зрелости управления качеством в банке, результаты реализации указанных мер представлены на рисунке 26:



Рисунок 26 – Динамика уровня зрелости системы повышения качества банковских услуг
Источник: составлено автором

По всем позициям был осуществлен рост уровня зрелости управления, интегральный уровень зрелости управления качеством составил 3,3, что соответствует переходному от начального к ориентированному на качество уровню управления качеством. Несмотря на рост интегрального уровня зрелости, низкий уровень имеет степень автоматизации управления качеством. В Приложении М представлены полученный финансовый и производственный эффект от реализации мер по повышению уровня зрелости системы повышения качества банковских услуг (на примере ипотечного кредитования), и они с высокой степенью подтверждают, что использование мер по совершенствованию системы управления качеством ведут к повышению не только самого качества банковских услуг, но и их конкурентоспособности, что находит отражение в росте востребованности банковских услуг, повышении лояльности клиентов и сотрудников банка.

Таким образом, автором предложена модель повышения качества банковских услуг, основанная на результатах сравнения фактического качества банковских услуг, локальных и рыночных ожиданий, позволяющая полнее учитывать требования клиентов банка и разработать мероприятия по повышению его прибыли. Определены направления развития (драйверы роста) системы повышения качества банковских услуг, включающие изменение подхода к стандартизации качества услуг; внедрение сравнительного мониторинга показателей ожидаемого и фактического качества; делегирование полномочий по управлению качеством рабочим группам; модификацию системы мотивации с ориентацией на показатели качества услуг. Следование данным направлением способно привести к переходу на новый уровень качества банковских услуг, повысить эффективность функционирования самих кредитных организаций за счет роста спроса и снижения затрат.

3.2 Обоснование методики оценки качества банковских услуг в условиях конкуренции

Оценка предполагает собой установление мнения о ценности, уровне или значении оцениваемого объекта. Оценка качества в широком смысле представляет собой определение возможности характеристик оцениваемого объекта удовлетворять потребности клиентов и соответствовать своему назначению. Эта оценка в большей степени носит теоретический характер. В то же время оценка не ограничивается только контролем качества, т.е. не сводится к определению соответствия характеристик объекта установленным требованиям и стандартам, поскольку это слишком узкое ее понимание. Оценка должна не только определять способен ли объект выполнять свое назначение и отвечать требованиям стандартов, ее практическое применение заключается также в предоставлении возможности сравнения различных объектов между собой по широкому спектру показателей посредством определения уровней их качества. Не менее важная цель оценки – определить степень соответствия характеристик объекта предъявляемым требованиям.

Количественной оценкой уровня качества занимается наука квалиметрия (от латинского «qualis» - какой по качеству и греческого «metreo» - мерить, измерять). Конечной целью квалиметрии являются разработка и совершенствование методик, с помощью которых качество конкретного оцениваемого объекта может быть выражено одним числом, характеризующим степень удовлетворения данным объектом общественной или личной потребности [66].

Ранее во второй главе были обозначены недостатки существующих методик оценки качества банковских услуг и обоснована необходимость разработки новой на основе следующего:

1. Существующие методики включают оценку либо только обслуживания, либо только продуктовых условий как основных составляющих, формирующих спрос потребителей. Нет такой оценки, которая бы одновременно включала и оценку продукта, и оценку обслуживания при том, что для клиента одновременно важны обе составляющие и свой выбор он совершает с учетом их обеих.

2. Отсутствует одновременная оценка качества видимой для потребителя стороны банковских услуг (продукта и обслуживания), а также организации процессов в банке (внутренняя составляющая). При этом рассмотрение качества банковских услуг как фактора их конкурентоспособности возможно только при условии одновременного анализа услуг как с позиции клиента, так и с позиции банка. Эта необходимость обусловлена содержанием конкурентоспособности, поскольку услуга конкурентоспособна лишь в том случае, если она может достичь не только максимальных объемов продаж, но и этот объем продаж ведет к

увеличению объемов прибыли. Соответственно, для комплексной оценки конкурентоспособности необходим анализ внутренней составляющей качества банковских услуг.

3. В большинстве случаев оценка осуществляется со стороны самого банка и клиентов, при этом игнорируются интересы других заинтересованных сторон, таких как общество, сотрудники банка, прочие контрагенты. На современном этапе развития управления качеством для полной оценки банковских услуг необходимым является включение в ее состав составляющих, характеризующих степень соответствия интересам общества, сотрудников и пр. К кредитным организациям все больше применяется понятия корпоративной социальной ответственности [74], банки реализуют социальные проекты [48, 95], ориентируют свои сервисы на повышение доступности услуг [86, 143, 148], контролируют соблюдение этических принципов банковского дела [70].

4. Большинство существующих методик основано на субъективной оценке качества клиентами, что ввиду отсутствия единых критериев ведет к высокой субъективности оценки качества. Соответственно, необходимым является максимальная определенность, единообразие критериев оценки, их четкое формулирование для субъектов оценки.

В рамках данного исследования была поставлена задача разработки такой методики оценки банковских услуг, которая бы:

- 1) позволяла дать оценку качества при получении банковских услуг комплексно, т.е. включала в себя оценку и самого продукта, и оценку обслуживания;
- 2) включала внутреннюю составляющую (оценку процесса предоставления услуги);
- 3) представляла собой многоаспектную оценку банковских услуг за счет включения их характеристик с позиции множества заинтересованных сторон, включая не только интересы банка и клиентов, но также общества, сотрудников банка и прочих контрагентов;
- 4) была ориентирована на сокращение субъективной составляющей и включала в себя четкие критерии оценки каждого параметра, формировала для субъектов единые критерии оценки.

Предлагаемая методика оценки устраняет выявленные недостатки. Она включает 7 этапов:

- 1) формулирование цели оценки;
- 2) определение методов и исполнителей оценки;
- 3) отбор показателей (характеристик), по которым оценивается уровень качества;
- 4) присвоение весов показателям;
- 5) определение порядка оценки показателей;
- 6) расчет значений показателей;

7) получение интегральной оценки уровня качества.

Рассмотрим подробно ключевые этапы предлагаемой методики оценки банковских услуг:

1. Формулирование цели оценки является важным этапом, поскольку от постановки целей зависят все дальнейшие этапы проведения оценки качества. Цель предлагаемой методики оценки – дать максимально точную оценку качества банковских услуг для повышения их конкурентоспособности банком за счет улучшения качественных характеристик услуг. Последнее включает наиболее привлекательные условия для клиентов, социальную ориентированность услуг и эффективное построение процессов. То есть цель оценки сопряжена с принципами TQM. Данная цель определена при оценке фактического качества услуг. При оценке ожиданий цель трансформируется следующим образом – дать оценку сложившихся представлений о качестве банковских услуг в отношении конкретного банка и банковского сектора в целом в зависимости от того локальные или рыночные ожидания оцениваются.

2. Определение методов и исполнителей оценки. Оценка в рамках предлагаемой методики осуществляется комплексным методом – строится иерархия показателей, все единичные показатели принимаются за безразмерные, каждому показателю присваивается вес, производится его оценка и рассчитывается интегральный показатель качества услуг.

Субъектами оценки в зависимости от поставленных задач могут быть:

- клиенты и сотрудники банков в зависимости от того, какой блок показателей оценивается (клиенты оценивают внешние показатели качества, сотрудники – внутренние). Таким образом оцениваются сформированные ожидания характеристики качества услуг;
- эксперты (могут оценивать весь спектр показателей качества), как независимые – для формирования рейтингов банка, так и специальная служба банка – для определения его рыночных позиций.

3. Отбор показателей (характеристик), по которым оценивается уровень качества. В рамках данной методики был сформирован круг показателей исходя из принципов независимости, достаточности, необходимости. В круг рассмотрения включались только те показатели, которые позволяют достичь желаемого результата без учета характеристик, связанных с понесенными затратами.

Учитывалось, что все показатели образуют дерево (иерархию), где низший уровень (корень) – это само качество, а дальнейшие (ветви) – это его характеристики. Для формирования дерева показателей качества банковских услуг на первоначальном этапе отбор показателей осуществлялся с учетом ключевых задач разработки методики оценки и, соответственно, включались показатели, характеризующие:

- во-первых, продуктовые условия, обслуживание клиентов и организацию процессов предоставления услуги;
- во-вторых, уровень удовлетворения интересов банка, клиентов, общества (автором определены в качестве ключевых три указанные заинтересованные стороны).

Отбор показателей осуществлялся с учетом существующих методик оценки качества банковских услуг (работы Р.А. Исаева, методика АРБ), а также опросов клиентов (пункт 2.3 настоящей работы) и сотрудников банков. Для отбора параметров, оцениваемых с позиции клиента, проводился опрос потребителей, потому что принципиально важно знать какие параметры значимы по мнению клиента. Опрос проводился в форме интервью и потому клиент не видел последующих вопросов, что бы могло навести его на мысль о значимых показателях. Все показатели объединены в 5 ключевых характеристик (доступность, скорость, безопасность, дружелюбность окружающей среды (комфорт), организация процессов) и формируют первый уровень дерева (иерархии) показателей. На втором уровне представлены 23 субпоказателя качества банковских услуг, детализирующие 5 ключевых, на третьем уровне представлены 54 детализирующих показателя банковских услуг. На рисунке 27 представлена система показателей качества банковских услуг первого и второго уровней.

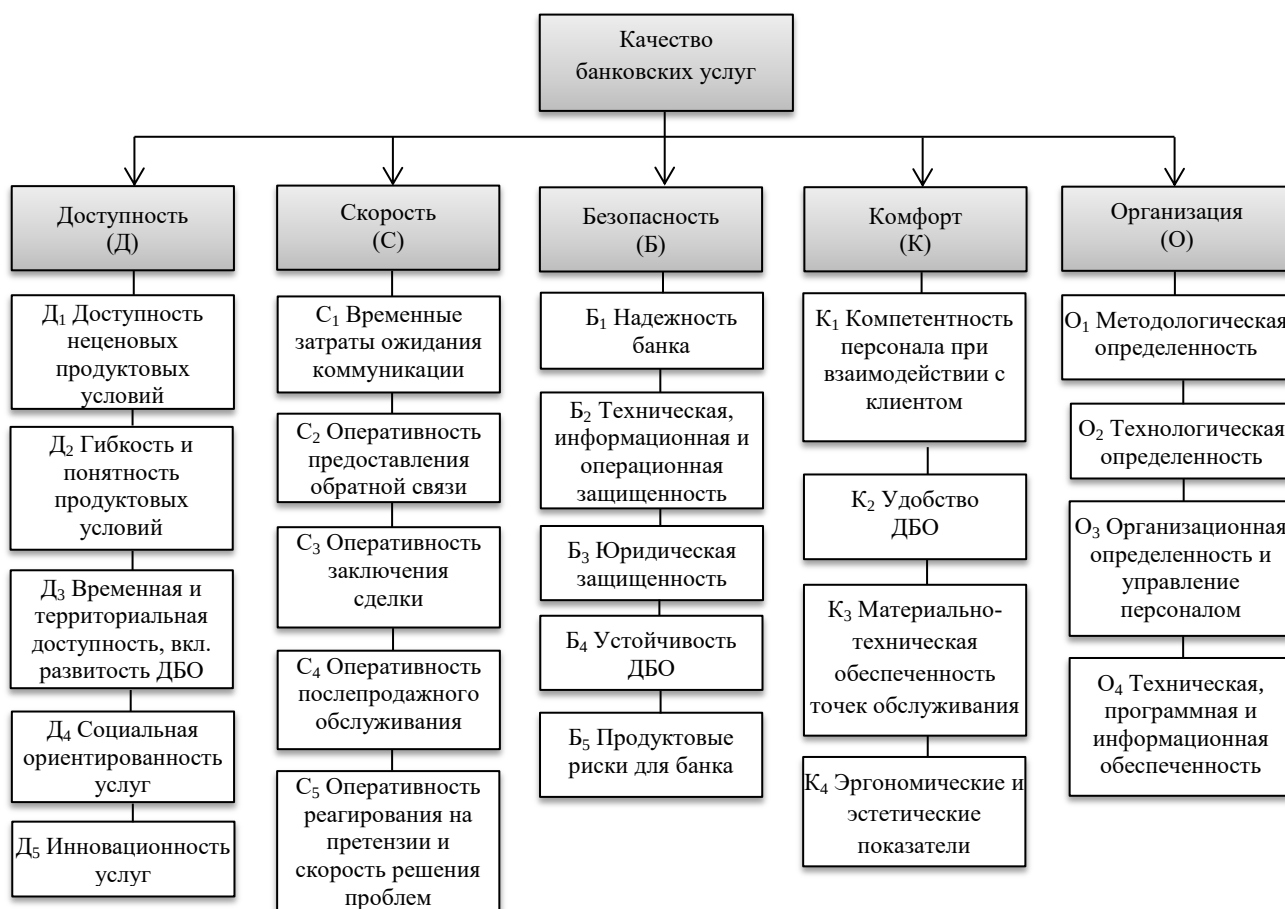


Рисунок 27 – Система показателей оценки качества банковских услуг

Источник: составлено автором

Приложение Н демонстрирует возможность трансформации системы показателей по составляющим: продукт, процесс, обслуживание и в зависимости от заинтересованной стороны: банк, клиент, общество. Простота и определенность такой трансформации иерархии показателей делает данную методику многофункциональной.

4. Присвоение весов показателям.

Для оценки значимости параметров, оцениваемых с позиции клиента, на основе первичного отбора показателей формировался перечень критериев, таких как надежность, выгодные неценовые условия, работа персонала и другие (на основе опроса пункта 2.3), включая предложенные клиентом условия, которые предлагалось проранжировать.

Дополнительно анализировался фактический опыт клиентов пользования банковскими услугами и определялись критерии, на основании которых они совершали свой выбор услуги. Использование шкалы для определения значимости является менее эффективным инструментом, чем описанные методы, потому что при оценке значимости показателей по шкале клиенты склонны отмечать каждый критерий как существенный.

Для оценки значимости показателей качества для банка проводился опрос среди руководителей банка, работающих в сфере методологии и разработки продуктов, а также организации процессов. Показатель качества для банка включает оценку качества продукта и оценку процесса, т.е. шире, чем оценка для клиента. Особое внимание уделено IT-составляющей банковских услуг ввиду повышения ее значимости [7, с. 9, 8, с. 7, 82, с. 7].

Оценка значимости параметров качества с точки зрения общественной полезности и социальной направленности оценивалась экспертно. Итоговые веса показателей и субпоказателей были получены с учетом следующего:

– Пяти ключевым показателям, а именно доступности, скорости, безопасности, комфорту и организации процессов были присвоены равные веса – 20 %, поскольку первые четыре укрупненные характеристики изначально отобраны как наиболее значимые на основе опросов клиентов и потому могут оцениваться как показатели с равным весом; организация процессов выделена обособленно и имеет аналогичный вес, поскольку, по мнению автора, целесообразно отдельное рассмотрение внутренней (факторной) составляющей качества.

– Показателям второго и третьего уровня присваивались веса экспертно, основываясь в том числе на результатах опроса клиентов, сотрудников банка, имеющих методик оценки качества банковских услуг. Изначально выбирались наиболее значимые критерии, потому большинству критериев присвоены равные веса.

Полный перечень показателей (на примере ипотечного кредитования) с учетом присвоенных весовых значений представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Детализация показателей для оценки качества банковских услуг (на примере ипотечного кредитования) с указанием их значимости, в процентах

Показатели первого уровня	Вес	Показатели второго уровня	Вес	Показатели третьего уровня	Вес
Доступность	20,0	Д ₁ Доступность неценовых продуктовых условий	4,0	1.1 Требования продукта по обеспечению	1,0
				1.2 Финансовые требования по продукту (собственное участие, сумма кредита)	1,0
				1.3 Временные ограничения оказания услуги	1,0
				1.4 Требования к клиенту (возраст, трудоустройство и др.)	1,0
		Д ₂ Гибкость и понятность продуктовых условий	4,0	2.1 Оптимальность продуктовой линейки	1,0
				2.2 Возможность применения индивидуального подхода	1,0
				2.3 Четкость продуктовых условий	1,0
				2.4 Достоверность предоставляемой информации	1,0
		Д ₃ Территориальная и временная доступность, включая развитость дистанционного обслуживания	4,0	3.1 Территориальная доступность	1,0
				3.2 Временная доступность	1,0
				3.3 Развитость дистанционного обслуживания	2,0
		Д ₄ Социальная ориентированность услуг	4,0	4.1 Наличие льготных условий и специализированных продуктов	1,3
				4.2 Доступность услуг особым категориям клиентов	1,3
				4.3 Направленность банка на повышение финансовой грамотности	1,3
		Д ₅ Инновационность услуг	4,0	5.1 Наличие современных продуктов и технологий	4,0
Скорость	20,0	С ₁ Ожидание коммуникации	4,0	1.1 Время ожидания коммуникации	4,0
		С ₂ Оперативность предоставления обратной связи	4,0	2.1 Предоставление решения по обращению	2,0
				2.2 Предоставление уточнений и разъяснений	2,0
		С ₃ Оперативность заключения сделки	4,0	3.1 Подготовка к заключению сделки	1,3
				3.2 Заключение сделки	1,3
				3.3 Совершение связанных операций	1,3
		С ₄ Оперативность послепродажного обслуживания	4,0	4.1 Оперативность совершения регулярных операций	1,3
				4.2 Оперативность совершения нерегулярных операций	1,3
				4.3 Оперативность совершения связанных операций	1,3
		С ₅ Реагирование на претензии	4,0	5.1 Оперативность реагирования на претензии и скорость решения проблем	4,0

Продолжение таблицы 19

Показатели первого уровня	Вес	Показатели второго уровня	Вес	Показатели третьего уровня	Вес
Безопасность	20,0	Б ₁ Надежность банка	4,0	1.1 Финансовое состояние банка	2,0
				1.2 Прозрачность и стабильность деятельности	2,0
		Б ₂ Техническая, информационная и операционная защищенность	4,0	2.1 Защищенность от операционных рисков	1,3
				2.2 Информационная защищенность	1,3
				2.3 Техническая защищенность	1,3
		Б ₃ Юридическая защищенность	4,0	3.1 Точность, соответствие законодательству	4,0
		Б ₄ Устойчивость дистанционных сервисов	4,0	4.1 Устойчивость дистанционных каналов к влиянию фрод-действий	4,0
		Б ₅ Продуктовые риски для банка	4,0	5.1 Политика в области риска по услуге	4,0
Комфорт	20,0	К ₁ Компетентность персонала при взаимодействии с клиентом	8,0	1.1 Компетентность сотрудников	2,0
				1.2 Вежливость в обслуживании клиентов	2,0
				1.3 Отзывчивость сотрудников	2,0
				1.4 Внешний вид сотрудников	2,0
		К ₂ Удобство дистанционных сервисов обслуживания	8,0	2.1 Понятность дистанционных каналов обслуживания	4,0
				2.2 Бесперебойность работы дистанционных сервисов обслуживания	4,0
		К ₃ Техническая обеспеченность точек обслуживания	2,0	3.1 Внешний вид и интерьер точек обслуживания	1,0
				3.2 Качество оборудования	1,0
		К ₄ Эргономические и эстетические показатели	2,0	4.1 Эстетичность точек обслуживания, атрибутов банка	1,0
				4.2 Отсутствие раздражителей, в т.ч. в обслуживании	1,0
Организация	20,0	О ₁ Методологическая определенность	5,0	1.1 Четкость и полнота продуктовых и процессных условий	2,5
				1.2 Частота и своевременность изменения продуктовых условий	2,5
		О ₂ Технологическая определенность	5,0	2.1 Полнота, определенность, последовательность процессов	2,5
				2.2 Наличие ориентированных на качество целевых установок	2,5
		О ₃ Организационная определенность и управление персоналом	5,0	3.1 Определенность структуры и распределение ответственности	1,3
				3.2 Квалификация сотрудников	1,3
				3.3 Обучение	1,3
				3.4 Мотивация	1,3

Продолжение таблицы 19

Показатели первого уровня	Вес	Показатели второго уровня	Вес	Показатели третьего уровня	Вес
		О ₄ Техническая, программная и информационная обеспеченность	5,0	4.1 Качество оборудования и его бесперебойная работа	1,7
				4.2 Программная обеспеченность	1,7
				4.3 Информационная обеспеченность	1,7

Источник: составлено автором

5. Определение порядка оценки показателей.

Ввиду того, что большая часть показателей является неколичественными характеристиками банковских услуг, то и выражение их значений через числовые значения также затруднено. Для решения данной проблемы предложено использование шкалы оценок, описанной в первой главе в таблице 4, где уровень характеристик ранжируется по шкале от 0 до 5, от отсутствующего до совершенного уровня качества. Каждому целому числовому значению соответствует конкретное описание уровня характеристики, базирующееся на глубинных интервью клиентов, сотрудников банка, специалистов в области оказания банковских услуг, их представлении о желаемом уровне характеристики. Если показатель включает несколько критериев для оценки и разные критерии соответствуют разным уровням качества, то необходимо оценивать по наихудшему уровню качества в случае последующих оценок, в противном случае - как среднее значение. В Приложении II представлены детализированные разработанные критерии для оценки качества услуги и присвоения балльного значения.

6. Расчет значений показателей качества. Определение значений показателей осуществлялось следующими способами:

- количественно (расчет математических значений),
- экспериментально (посредством обращения в банк),
- экспертно (на основании экспертного мнения).

Наиболее часто используемый способ оценки – экспертный, выбран как наиболее эффективный и в ряде случаев единственный метод оценки неформализованных показателей [174, с. 186]. Для определения фактического уровня качества привлекаются внутренние или внешние специалисты в зависимости от целей оценки, которые проводят оценку на основе описанных выше способов с использованием максимально доступных ресурсов, включая опросы сотрудников, изучение внутренних документов банка, отчетности. Полученные результаты по каждому параметру оценщики соотносят с критериями оценки, указанными в Приложении II, которые могут быть скорректированы с учетом специфики оцениваемой банковской услуги. Оценка является единой и не требует усреднения различных мнений экспертов по каждому показателю и субпоказателю.

Для определения уровня ожидаемого качества клиенту или сотруднику банка предлагается осуществить оценку банковской услуги на основе сформированного ими мнения о банке (локальные ожидания). Предварительно респонденты в обязательном порядке должны быть ознакомлены с критериями оценки, что минимизирует ее субъективность.

Возможно также измерение ожиданий на уровне банковской системы (рыночных ожиданий), которое может дать количественную оценку представлений клиентов и специалистов банка об уровне услуг, оказываемых банками. Данная оценка может выступать в качестве макроэкономического индикатора качества банковских услуг. В настоящее время на макроуровне рассчитывается композитный индекс удовлетворенности населения работой финансовых организаций, финансовыми продуктами (услугами) и каналами предоставления финансовых услуг [191]. Его вычисление проводится в рамках работы по повышению финансовой доступности финансовых услуг и включает оценку таких характеристик, как «легкость доступа», «приемлемая стоимость», «хороший уровень защиты, безопасность», «быстрота доступа», «комфортабельность подразделений», «компетентность сотрудников», «отношение сотрудников к клиенту», «разнообразие предлагаемых продуктов», «понятность, достаточность и достоверность предоставляемой информации», «дистанционная доступность финансовой организации», «уровень доверия банкам и другим финансовым организациям». Оценка удовлетворенности проводится в разрезе различных услуг и различных финансовых организаций, включая банки. Несмотря на преимущества данной оценки (широкий спектр оцениваемых услуг, организаций, каналов дистанционного обслуживания) оценка не исключает ранее обозначенные недостатки существующих методик. Она не содержит четких критериев для присвоения балльной оценки, используется шкала от 1 до 5 (полностью не удовлетворен – полностью удовлетворен), усечен перечень продуктовых составляющих, отсутствуют процессные составляющие, оценка осуществляется исключительно с позиции клиента.

Предлагаемая методика оценки рыночных ожиданий позволяет дать комплексную оценку качества банковских услуг, в чем заключается ее преимущество.

7. Получение интегральной оценки уровня качества. Интегральная оценка рассчитывается с учетом дерева показателей и веса показателей на основе формулы 8.

$$K_k = \sum K_i G_i, \quad (8)$$

где G_i – вес показателя;

K_i – качественный показатель банковской услуги.

На основе данной методики возможен расчет интегрального показателя фактического качества (Q), локальных ожиданий (LE), рыночных ожиданий (ME) и, как следствие,

конкурентных позиций банковской услуги, а также резервов роста спроса. Преимуществом данной методики является возможность комплексной оценки качества банковских услуг с ориентацией на минимизацию степени субъективности оценки, что и являлось целью оценки.

В целях апробации предлагаемой методики была проведена оценка качества услуги ипотечного кредитования на цели приобретения готового жилья 20 банков из числа крупнейших банков в сфере ипотечного кредитования по итогам 2018 г. (данные по количеству выданных кредитов). Оценка проводилась по трем направлениям:

1. Оценка фактического качества,
2. Оценка локальных ожиданий,
3. Оценка рыночных ожиданий.

Далее будут рассмотрены подробно порядок проведения оценки и полученные результаты.

1. *Оценка фактического качества.* Автором был осуществлен расчет показателей фактического качества с учетом критериев для оценки, отраженных в Приложении П. Для оценки фактического качества использовались преимущественно экспериментальный и экспертные методы (были получены данные об организации процессов, продуктовых параметрах, качестве обслуживания путем непосредственного обращения в банк), дополнительно анализировались открытые источники (анализ данных сайтов банков, отзывы клиентов и сотрудников на сайтах-агрегаторах банковских услуг, информация сайтов 2GIS, yandex.ru/maps, статистическая информация Банка России), проводились опросы сотрудников и менеджмента банков об организации процесса предоставления услуги. Полученные усредненные значения характеристик качества и интегральные показатели фактического качества 20 крупнейших банков представлены в таблице 20 и Приложении Р.

Таблица 20 – Расчетные показатели фактического качества банковских услуг

Банк	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Фактическое качество
Банк 1	3,17	2,67	3,30	3,45	2,85	3,09
Банк 2	3,03	1,97	3,30	2,85	2,85	2,80
Банк 3	3,02	1,70	2,87	2,45	2,38	2,48
Банк 4	2,38	1,83	3,10	2,20	1,94	2,29
Банк 5	2,52	1,83	2,67	2,20	1,92	2,23
Банк 6	3,30	3,33	3,60	3,70	3,63	3,51
Банк 7	3,68	1,97	2,87	3,70	2,67	2,98

Продолжение таблицы 20

Банк	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Фактическое качество
Банк 8	2,52	2,37	3,20	2,90	2,54	2,71
Банк 9	3,05	2,97	2,13	3,65	2,79	2,92
Банк 10	3,12	2,60	3,33	2,85	2,44	2,87
Банк 11	2,87	2,13	2,93	3,05	2,42	2,68
Банк 12	3,03	2,13	3,40	2,50	1,88	2,59
Банк 13	2,52	2,13	3,23	2,40	2,81	2,62
Банк 14	2,57	2,13	2,73	2,60	2,13	2,43
Банк 15	3,30	2,03	2,47	2,55	2,65	2,60
Банк 16	2,13	2,83	3,20	3,20	2,79	2,83
Банк 17	2,48	2,63	3,27	3,05	2,81	2,85
Банк 18	2,68	2,50	2,47	3,50	2,46	2,72
Банк 19	1,92	1,80	2,50	2,20	2,17	2,12
Банк 20	2,38	2,30	2,67	2,40	2,21	2,39
Среднее значение	2,78	2,29	2,96	2,87	2,52	2,68

Источник: рассчитано автором

По приведенным расчетам можно сделать выводы о приемлемом уровне качества в соответствии с авторской классификацией, среднее значение интегрального показателя банка составило 2,68. Отмечается низкий разброс показателей качества банковских услуг различных банков, что обусловлено тем, что все банки входят в число крупнейших по величине кредитного портфеля данной услуги и изначально являются банками с высокими показателями качества услуги: их продуктовые параметры обеспечивают спрос, банки специализируются на предоставлении данной услуги и, соответственно, имеют хорошо организованные процессы. Поскольку анализируются крупнейшие банки по кредитному портфелю и их уровень оценивается как приемлемый, то можно сделать вывод о том, что даже крупнейшие банки не обеспечивают желаемого уровня качества. Соответственно, имеются резервы роста качества банковских услуг.

В целом по анализируемым банкам отмечаются низкие показатели скорости и организации процессов оказания (2,29 и 2,52) банковских услуг, что обусловлено, в первую очередь, тем, что организация процессов является внутренней составляющей и ее качеству не уделяется должного внимания. Низкий показатель скорости является следствием низкого

качества организации процессов, а также неудовлетворительной скоростью послепродажного обслуживания, скорость реагирования на претензии, решения проблем – самый слабый показатель качества банковских услуг, среднее значение составило 1,5, что соответствует базовому качеству услуг.

На основе данных таблицы 20 были рассчитаны коэффициенты корреляции между ключевыми характеристиками (таблица 21).

Таблица 21 – Коэффициент корреляции между характеристиками качества банковских услуг

Показатель	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация
Доступность	1	-	-	-	-
Скорость	0,158587	1	-	-	-
Безопасность	0,136378	0,252639	1	-	-
Комфорт	0,528202	0,723613	0,083419	1	-
Организация	0,395975	0,693702	0,338208	0,704673	1

Источник: рассчитано автором

Рассчитанные значения коэффициентов корреляции демонстрируют наличие сильной прямой зависимости между качеством организации процессов и скоростью оказания услуг (0,69). Также прослеживается сильная прямая зависимость между показателями комфорта и скорости оказания услуг (0,72) и комфорта и организации процессов (0,70), что в большей степени обусловлено тем, что организация процессов является факторным признаком для показателей комфорта и скорости оказания услуг.

Данная методика позволяет наглядно определить сильные и слабые стороны каждого банка в разрезе показателей качества (рисунок 28).

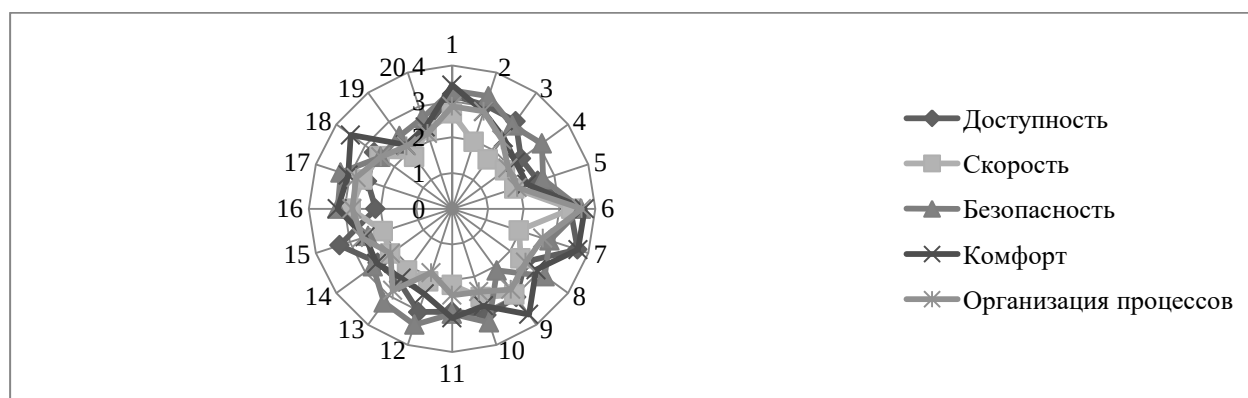


Рисунок 28 – Диаграмма оценки качественных характеристик банковских услуг

Источник: составлено автором

Результаты демонстрируют наглядность определения конкурентных позиций банка по качеству банковских услуг и отдельных его составляющих.

2. *Оценка локальных ожиданий.* На следующем этапе была проведена оценка локальных ожиданий качества услуг, для чего проводился опрос клиентов (по показателям блока «Клиент» и «Общество») и сотрудников (по показателям блоков «Банк» и «Общество») анализируемых банков. Были использованы опросные формы, построенные на материалах Приложения П. Для оценки качества услуг были привлечены 160 респондентов, среди которых потенциальные клиенты и сотрудники банковской сферы.

В Приложении С представлены полученные данные о сформированном ожидаемом уровне качества банковских услуг. Полученные значения существенно отличаются от полученных ранее значений фактического качества. В таблице 22 представлены значения степени соответствия фактического качества банковских услуг сформированным ожиданиям, рассчитан коэффициент K_{LE} (см. формулу 2).

Таблица 22 – Значения коэффициента соответствия фактического качества сформированным локальным ожиданиям

Банк	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Фактическое качество	Интерпретация
Банк 1	1,06	0,90	1,30	1,36	0,99	1,11	недооценены
Банк 2	0,95	0,61	1,24	0,93	0,86	0,91	переоценены
Банк 3	0,99	0,58	1,02	0,77	0,74	0,82	переоценены
Банк 4	0,88	0,73	1,21	0,85	0,71	0,87	переоценены
Банк 5	0,92	0,78	0,96	0,80	0,73	0,84	переоценены
Банк 6	1,03	1,10	1,25	1,19	1,21	1,15	недооценены
Банк 7	1,18	0,77	1,01	1,35	1,12	1,09	недооценены
Банк 8	0,84	0,65	1,03	0,91	0,73	0,82	переоценены
Банк 9	0,98	0,95	0,77	1,08	0,86	0,93	переоценены
Банк 10	1,21	1,02	1,61	1,39	0,98	1,22	недооценены
Банк 11	1,06	0,74	1,12	1,12	0,77	0,95	переоценены
Банк 12	1,08	0,72	1,37	0,95	0,61	0,92	переоценены
Банк 13	0,93	0,70	1,43	0,90	0,81	0,92	переоценены
Банк 14	0,99	0,81	1,62	0,86	0,99	1,01	недооценены
Банк 15	1,17	0,76	0,85	0,90	0,96	0,93	переоценены
Банк 16	0,72	0,96	1,05	1,08	1,02	0,97	переоценены

Продолжение таблицы 22

Банк	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Фактическое качество	Интерпретация
Банк 17	0,73	0,85	1,09	0,98	0,99	0,92	переоценены
Банк 18	1,03	0,90	1,26	1,18	0,90	1,04	недооценены
Банк 19	0,96	0,71	1,25	0,77	0,87	0,89	переоценены
Банк 20	1,05	0,82	1,56	0,96	0,91	1,02	недооценены
Среднее значение	0,99	0,80	1,20	1,02	0,89	0,96	переоценены
Интерпретация	переоценены	переоценены	недооценены	недооценены	переоценены	переоценены	

Источник: рассчитано автором

Предоставленные расчеты свидетельствуют о том, что в целом по рынку преобладают завышенные ожидания: услуги 13 из 20 банков переоценены и, соответственно, возможно прогнозировать некоторое сокращение спроса на них. Еще 7 банков - недооценены, что свидетельствует о необходимости усиления маркетинговой политики данными банками. Помимо этого, необходимо отметить, что практически по всем банкам прослеживаются заниженные ожидания в отношении такой характеристики как «безопасность», что обусловлено в целом сформированным низким уровнем доверия к банковским институтам в обществе.

3. *Оценка рыночных ожиданий.* На завершающем этапе была проведена оценка рыночных ожиданий, проведен опрос респондентов без привязки к анализируемым банкам по оценке качества ипотечного кредитования на приобретение готового жилья. Потенциальным и действующим клиентам и сотрудникам банков выборки, отличной от первых двух выборок, предлагалось оценить показатели качества банковских услуг. Расчетный показатель демонстрирует ожидания клиентов (таблица 23) в целом по рынку.

Таблица 23 – Рыночные ожидания качества банковских услуг

№ банка	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Интегральный показатель качества
Среднее значение	2,42	2,75	2,3	2,58	2,25	2,46

Источник: рассчитано автором

Рассчитанное значение рыночных ожиданий клиента составило 2,46, что является пограничным значением между приемлемым и посредственным качеством и в целом негативно характеризует качество оказываемых услуг, что обусловлено сильным влиянием респондентов тех банков, которые не попали в детализированный анализ.

Дополнительно был проведен расчет степени соответствия фактического качества рыночным ожиданиям K_{ME} (см. формула 1). Результаты расчета представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Значения коэффициента соответствия фактического качества сформированным рыночным ожиданиям

Банк	Доступность	Скорость	Безопасность	Комфорт	Организация процессов	Фактическое качество	Интерпретация
Банк 1	1,31	0,97	1,43	1,34	1,27	1,26	конкурентоспособен
Банк 2	1,25	0,72	1,43	1,10	1,27	1,14	конкурентоспособен
Банк 3	1,25	0,62	1,25	0,95	1,06	1,01	конкурентоспособен
Банк 4	0,98	0,67	1,35	0,85	0,86	0,93	неконкурентоспособен
Банк 5	1,04	0,67	1,16	0,85	0,85	0,91	неконкурентоспособен
Банк 6	1,36	1,21	1,57	1,43	1,61	1,43	конкурентоспособен
Банк 7	1,52	0,72	1,25	1,43	1,19	1,21	конкурентоспособен
Банк 8	1,04	0,86	1,39	1,12	1,13	1,10	конкурентоспособен
Банк 9	1,26	1,08	0,93	1,41	1,24	1,19	конкурентоспособен
Банк 10	1,29	0,95	1,45	1,10	1,08	1,17	конкурентоспособен
Банк 11	1,18	0,78	1,28	1,18	1,07	1,09	конкурентоспособен
Банк 12	1,25	0,78	1,48	0,97	0,83	1,05	конкурентоспособен
Банк 13	1,04	0,78	1,41	0,93	1,25	1,06	конкурентоспособен
Банк 14	1,06	0,78	1,19	1,01	0,94	0,99	неконкурентоспособен
Банк 15	1,36	0,74	1,07	0,99	1,18	1,06	конкурентоспособен
Банк 16	0,88	1,03	1,39	1,24	1,24	1,15	конкурентоспособен
Банк 17	1,03	0,96	1,42	1,18	1,25	1,16	конкурентоспособен
Банк 18	1,11	0,91	1,07	1,36	1,09	1,11	конкурентоспособен
Банк 19	0,79	0,65	1,09	0,85	0,96	0,86	неконкурентоспособен
Банк 20	0,98	0,84	1,16	0,93	0,98	0,97	неконкурентоспособен
Среднее значение	1,15	0,83	1,29	1,11	1,12	1,09	конкурентоспособен
Интерпретация	конкурентоспособен	неконкурентоспособен	конкурентоспособен	конкурентоспособен	конкурентоспособен	конкурентоспособен	

Источник: рассчитано автором

Представленные данные свидетельствуют о том, что большинство анализируемых банков соответствуют рыночным ожиданиям клиентов и их услуги являются конкурентоспособными. Лишь пять банков (4, 5, 14, 19, 20) занимают неконкурентные рыночные позиции по критерию качества. Высока вероятность того, что кредитный портфель был сформирован за счет ценовых преимуществ, а также посредством влияния внешних факторов (имидж банка, активная маркетинговая политика).

На рисунке 29 отражено, что недооцененной характеристикой является безопасность банковских услуг, у населения сформирован низкий уровень доверия банковским институтам, отмечается также низкое качество организации процессов, неудовлетворенность сотрудников внутренней составляющей качества банковских услуг. Низкий уровень качества процессов находит отражение в низкой оценке скорости оказания услуг.

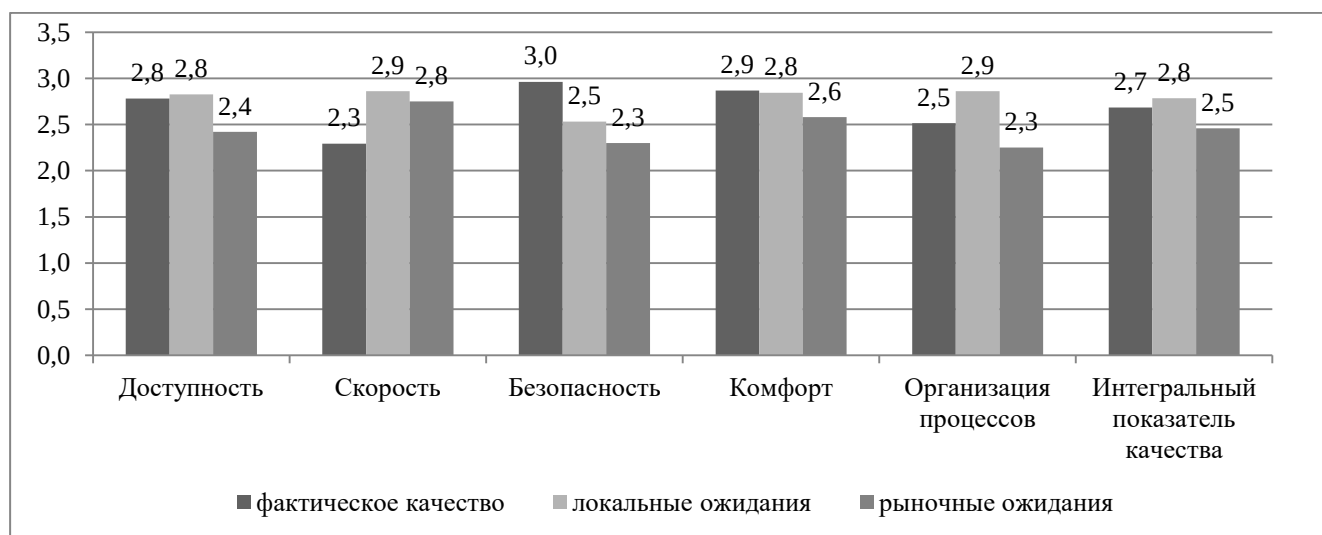


Рисунок 29 – Оценка фактического качества банковских услуг, рыночных и локальных ожиданий в разрезе составляющих

Источник: разработано автором

Дополнительно можно отметить, что клиенты склонны переоценивать скорость оказания услуг (2,8 – рыночные ожидания против 2,3 – фактическое качество), что обусловлено тем, что только часть клиентов сталкиваются с проблемными ситуациями, при этом именно скорость реагирования на претензии, решение проблемных ситуаций, особенно на этапе постобслуживания, являются слабой характеристикой обслуживания банков.

Все анализируемые банки представлены на рисунке 30 с учетом рассчитанных коэффициентов соответствия фактического качества локальным и рыночным ожиданиям.

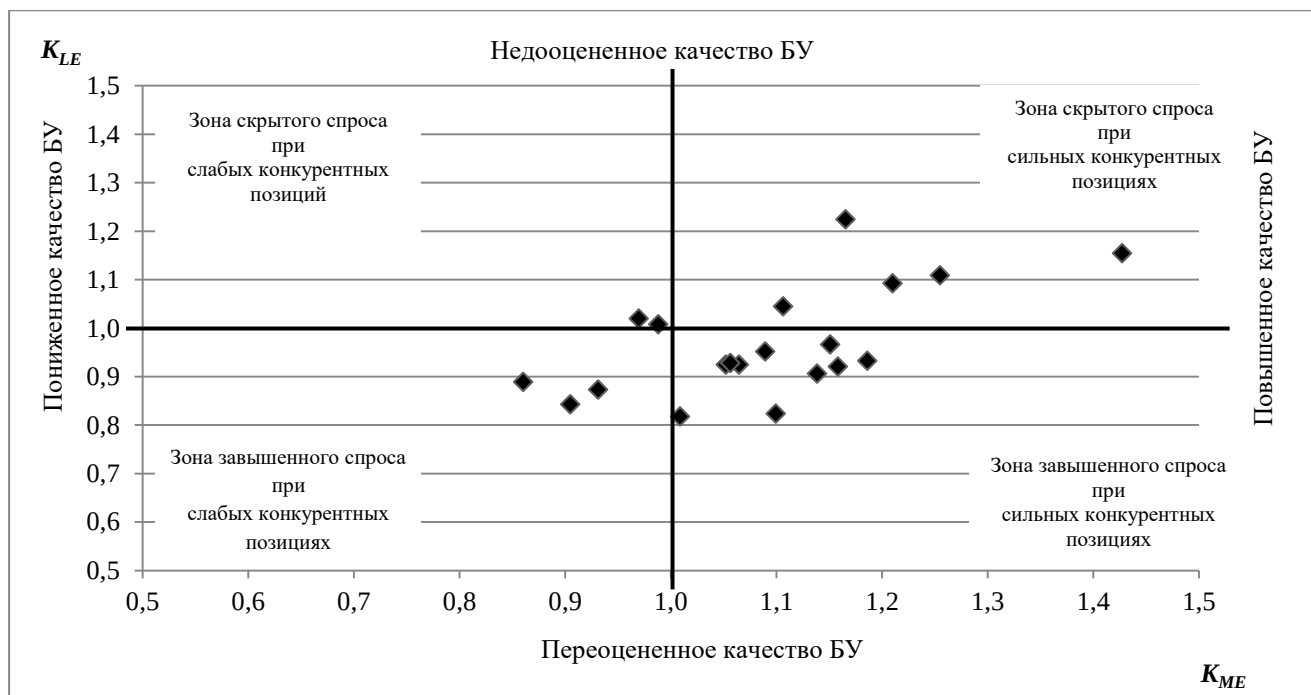


Рисунок 30 – Определение рыночных позиций банковских услуг

Источник: составлено автором

Рисунок 30 демонстрирует какие конкурентные позиции имеют услуги анализируемых банков. Пять банков, расположенных в квадранте 1, имеют не только сильные конкурентные позиции, но и скрытые резервы роста по причине недооцененного качества банковских услуг. В случае проведения активной маркетинговой политики и с учетом фактора времени, который приводит ожидаемое качество к фактическому, указанные банки смогут увеличить кредитный портфель. В квадранте 2 расположено 2 банка, которые имеют слабые конкурентные позиции и не в полной мере используют внутренние резервы роста. В квадранте 3 находятся 3 банка, которые, напротив, смогли воспользоваться неверно сформированными ожиданиями и при слабых конкурентных позициях увеличить кредитный портфель. В случае неприменения эффективных мер по повышению фактического качества в долгосрочной перспективе их ждет сокращения спроса. Наиболее массовый сегмент (квадрант 4) – зона завышенного спроса при сильных конкурентных позициях – насчитывает 10 банков, которые имеют сильные конкурентные позиции и при этом за счет активной маркетинговой политики увеличивают спрос.

Таким образом, предложенная методика оценки качества банковских услуг дает возможность оценки качества банковских услуг по ключевым его составляющим, позволяет определить уровень качества банковских услуг в сравнении с конкурирующими услугами, способствует выявлению слабых и сильных составляющих банковских услуг; позволяет определить направления управления качеством банковских услуг.

3.3 Разработка системы показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом их качества

Конкурентоспособность банка базируется на конкурентоспособности его услуг, потому особую важность для банка приобретает оценка конкурентоспособности оказываемых им услуг. Оценка конкурентоспособности банковских услуг позволяет определить их позиции на рынке, скорректировать с учетом этого линейку оказываемых услуг, выявить те характеристики, по которым банк существенно уступает конкурентам и требует усиления своих позиций.

Представляется необходимым разработка технологии оценки конкурентоспособности банковских услуг с целью формирования системы показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом показателей их качества (рисунок 31). Высокая значимость показателей качества банковских услуг была обоснована в главах 1 и 2.

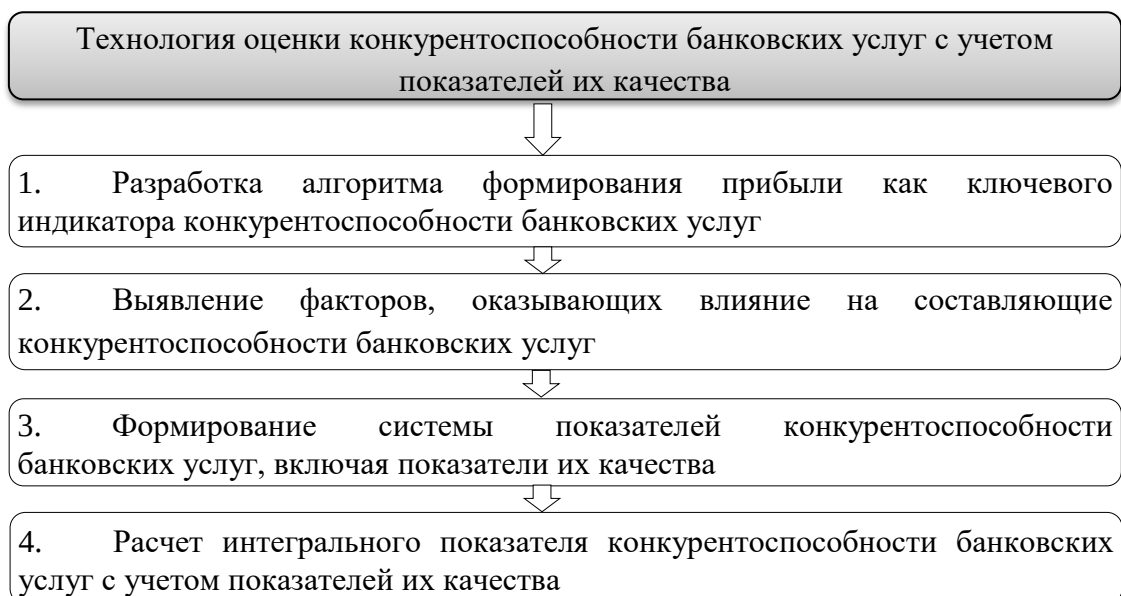


Рисунок 31 – Технология оценки конкурентоспособности банковских услуг

Источник: составлено автором

1 этап – Разработка алгоритма формирования прибыли как ключевого индикатора конкурентоспособности банковской услуги.

Проявление конкурентоспособности считаем верным рассматривать через показатель объема прибыли, полученный от оказания услуг, поскольку прибыль демонстрирует не только востребованность услуг, но и их экономическую эффективность [28]. Выбран показатель объема прибыли, а не наиболее распространенный и легко определяемый показатель объема продаж, поскольку последний является проявлением исключительно спроса, т. е.

востребованности услуги. В случае если услуги банка востребованы, но при этом высок риск потенциальной убыточности (например, при агрессивной кредитной политике) в долгосрочной перспективе, данные услуги нельзя назвать конкурентоспособными. Показатель рентабельности также не может являться единственным ориентиром, поскольку он отражает только одну из составляющих – эффективность.

На рисунке 32 представлен разработанный автором алгоритм формирования прибыли от оказания банковских услуг, определены ключевые его составляющие и выявлены факторы влияния на данные составляющие, направления их воздействия на конкурентоспособность.

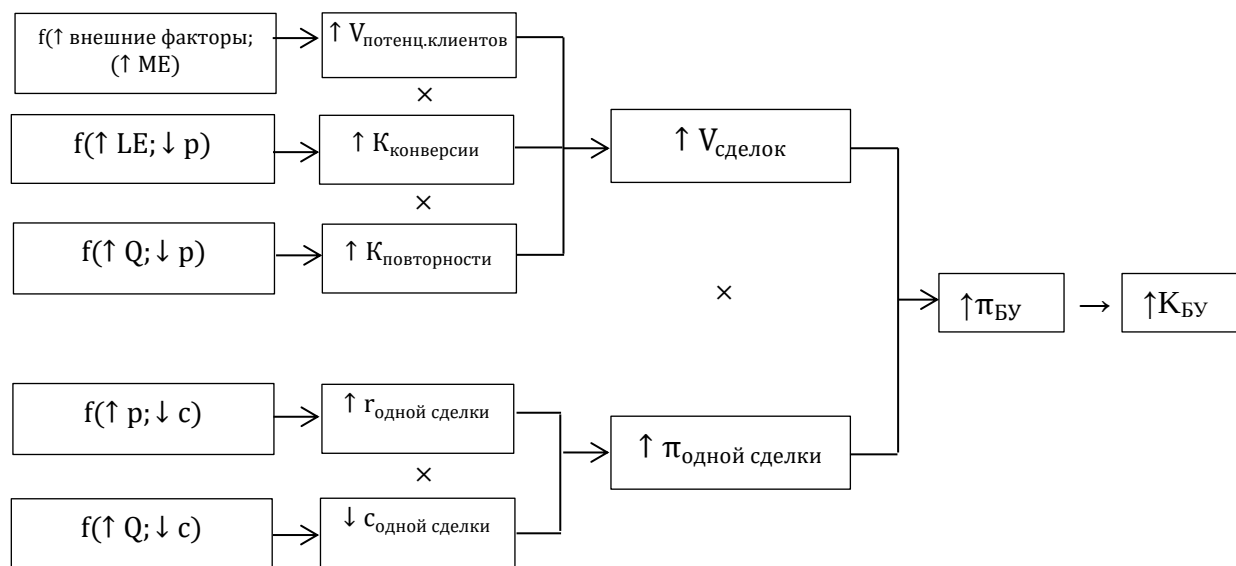


Рисунок 32 – Алгоритм формирования прибыли как ключевого показателя конкурентоспособности банковской услуги

Источник: разработано автором

Следуя данному алгоритму, конкурентоспособными будут являться те банковские услуги, которые обеспечивают банк максимальной прибылью. Соответственно, высокая прибыль ($\pi_{БУ}$) свидетельствует о высокой конкурентоспособности банковской услуги ($K_{БУ}$). Прибыль, в свою очередь, обеспечивается количеством совершенных сделок ($V_{сделок}$), а также прибылью от совершения одной сделки ($\pi_{одной\ сделки}$). Увеличение количества сделок возможно за счет увеличения числа потенциальных клиентов ($V_{потенц.клиентов}$) [33, с. 166-168], коэффициента конверсии ($K_{конверсии}$), коэффициента повторности ($K_{повторности}$). Прибыль, в свою очередь, формируется за счет рентабельности совершения одной сделки ($r_{одной\ сделки}$) и ее себестоимости ($c_{одной\ сделки}$).

Формула расчета конкурентоспособности банковской услуги будет выглядеть следующим образом (формула 9, формула 10):

$$V_{\text{потенц.клиентов}} \times K_{\text{конверсии}} \times K_{\text{повторности}} \times r_{\text{одной сделки}} \times c_{\text{одной сделки}} = \pi_{\text{БУ}} \rightarrow K_{\text{БУ}}, \quad (9)$$

$$V_{\text{потенц.клиентов}} \times \frac{V_{\text{перв.обращений}}}{V_{\text{потенц.клиентов}}} \times \frac{V_{\text{обращений}}}{V_{\text{перв.обращений}}} \times \frac{\pi_{\text{одной сделки}}}{c_{\text{одной сделки}}} \times c_{\text{одной сделки}} = \pi_{\text{БУ}} \rightarrow K_{\text{БУ}}, \quad (10)$$

где $V_{\text{потенц.клиентов}}$ – количество потенциальных клиентов банка,
 $V_{\text{перв.обращений}}$ – количество клиентов, обратившихся в банк,
 $V_{\text{обращений}}$ – количество сделок, совершенных клиентами,
 $\pi_{\text{одной сделки}}$ – прибыль банка в процессе заключения одной сделки,
 $c_{\text{одной сделки}}$ – расходы банка на одну сделку,
 $\pi_{\text{БУ}}$ – прибыль банка от предоставления качественных банковских услуг,
 $K_{\text{БУ}}$ – конкурентоспособность банковских услуг.

2 этап – Выявление факторов, оказывающих влияние на составляющие конкурентоспособности банковской услуги.

Факторами первого порядка являются факторы, обеспечивающие спрос ($V_{\text{сделок}}$), и факторы, обеспечивающие эффективность оказания услуг ($\pi_{\text{одной сделки}}$). Рассмотрим подробнее факторы их формирования, или же факторы второго порядка.

а) востребованность зависит от числа потенциальных клиентов, показателей конверсии и повторности:

1. На количество потенциальных клиентов ($V_{\text{потенц.клиентов}}$) влияют следующие факторы:
 - 1) внешние факторы, не зависящие от банка:
 - экономическая ситуация – этап экономического спада или подъема, определяющий уровень доходов населения,
 - численность населения территории,
 - степень доверия к банковским институтам,
 - развитость альтернативных каналов финансового обслуживания,
 - проводимая денежно-кредитная политика,
 - рыночные ожидания клиентов.
 - 2) внутренние факторы, зависящие от банка:
 - известность банка, проводимая им маркетинговая политика,
 - масштаб присутствия банка,
 - объемы бизнеса банка, включая ресурсную базу [204, с. 5092].

Все перечисленные факторы имеют прямое влияние на объем потенциальных клиентов. При этом спрос формируется за счет выбора клиентами конкретных банков для сотрудничества и количество заключенных сделок зависит от показателей конверсии и повторности.

2. На коэффициент конверсии ($K_{\text{конверсии}} = \frac{V_{\text{перв.обращений}}}{V_{\text{потенц.клиентов}}}$) влияют:

- декларируемые цели и ориентиры в сфере качества,
- предлагаемые условия банковских услуг, включая стоимостные,
- локальные ожидания в отношении качества,
- отзывы о банковских услугах,
- имидж банка [30, с. 43-45].

В основе формирования первичных обращений лежат локальные ожидания качества банковской услуги. Они базируются на фактическом качестве, однако большое влияние также оказывают и такие показатели, как маркетинговая политика, ее влияние на выбор клиента, заявляемые ориентиры в сфере качества услуг, имидж банка.

После получения банковской услуги клиент решает продолжать ли сотрудничество с банком, соотношения числа сделок к числу первичных обращений формирует значение коэффициента повторности ($K_{\text{повторности}} = \frac{V_{\text{обращений}}}{V_{\text{перв.обращений}}}$).

3. На показатель повторности ($K_{\text{повторности}} = \frac{V_{\text{обращений}}}{V_{\text{перв.обращений}}}$) оказывают влияние:

- качество банковских услуг,
- ценовые условия,
- наличие выгодных условий для действующих клиентов,
- степень соответствия фактического качества сформированным локальным ожиданиям,
- степень соответствия фактического качества рыночным ожиданиям, включая наличие более выгодных предложений у конкурентов.

б) эффективность зависит от рентабельности одной сделки и ее себестоимости:

1. На рентабельность сделки ($r_{\text{одной сделки}} = \frac{\pi_{\text{одной сделки}}}{C_{\text{одной сделки}}}$) влияют:

- цена (р), влияющая в прямом направлении с конкурентоспособностью,
- себестоимость (с), влияющая в обратном направлении: чем выше себестоимость, тем ниже доходность и конкурентоспособность.

2. На себестоимость совершения сделки для банка ($C_{\text{одной сделки}}$) влияют:

- качество совершаемых операций,
- стоимость ресурсной базы.

Все описанные выше факторы базируются на пяти ключевых, таких как качество банковских услуг, ценовые факторы, себестоимость, факторы состояния банка, факторы внешней среды. Рассмотрим данные факторы подробно.

1. Качество. К числу составляющих качества относятся ранее описанные:

- доступность,
- скорость,
- безопасность,
- комфорт,
- организационная определенность и оптимальность процессов.

В таблице 25 рассмотрено детально влияние составляющих качества банковских услуг на их конкурентоспособность.

Таблица 25 - Составляющие качества банковских услуг

Составляющая	Содержание	Ключевые параметры	Воздействие
Доступность	Обеспечивает возможность предоставления полного спектра услуг широкому кругу лиц	1. Доступность продуктовых условий (например, требования к обеспечению) 2. Доступность обслуживания: возможность использования каналов дистанционного банковского обслуживания, их развитость; территориальная доступность (удаленность точек обслуживания), временная (график работы точек обслуживания), физическая (для лиц с ограниченными возможностями)	Увеличивает количество оказанных услуг, тем самым в большей степени удовлетворяя запросы клиентов, увеличивает доход банка. При этом прирост прибыли не столь однозначен, поскольку повышение доступности зачастую связано с ростом расходов
Скорость	Обеспечивает оперативное предоставление услуг и последующее послепродажное обслуживание	1. Временные затраты на ожидание коммуникации 2. Время на принятие решения банком (срок обработки заявки и скорость обработки заявки о возможности оказания услуг) 3. Временные затраты на совершение операции (подготовка и подписание документации) 4. Скорость совершения транзакций 5. Скорость реагирования на претензии и решение проблем, возникающих при получении клиентом услуг	Уменьшает временные затраты для клиента и банка, тем самым увеличивает количество совершаемых банком операций, сокращает затраты в расчете на одну итерацию, в том числе с учетом временной стоимости денег, увеличивая прибыль банка
Безопасность	Означает защищенность денежных средств, личных данных, жизни и здоровья клиентов.	1. Операционная защищённость (безошибочность совершаемых действий, информационная защищенность) 2. Надежность банка (устойчивость финансового состояния, прозрачность и стабильность деятельности) 3. Риски по продукту 4. Юридическая безопасность	Уменьшает потери и клиента, и банка; увеличивает спрос, что ведет к росту прибыли. При этом допуская большие риски продукта, банк увеличивает доступность, что ведет к росту потерь.

Продолжение таблицы 25

Составляющая	Содержание	Ключевые параметры	Воздействие
Комфорт	Представляет свойства, формирующие удобство взаимодействия с банком	1. Понятность и удобство пользовательского интерфейса каналов дистанционного обслуживания 2. Компетентность, вежливость, отзывчивость персонала в случае взаимодействия с сотрудниками 3. В случае физического посещения клиентом офисов банка имеет значение интерьер офиса, качество оборудования, внешний вид, эстетичность	Увеличивает спрос на услуги, ведет к росту доходов банка. При этом прирост прибыли может наблюдаться в меньшей степени, поскольку повышение уровня комфорта зачастую связано с ростом расходов
Организация	Представляет собой качество процессов	1. Методологическая эффективность (ясность и точность продуктовых условий, своевременность их изменений) 2. Технологическая (полнота, определенность и последовательность процессов), современность технологии 3. Организационная (определенность структуры и распределение ответственности) 4. Кадровая составляющая (квалификация, мотивация и обучение) 5. Техническая, программная и информационная обеспеченность	Увеличивает количество совершаемых операций за счет сокращения времени на одну операцию, дополнительно увеличивает спрос за счёт повышения комфорта, безопасности и доступности банковских услуг, снижает затраты, что ведет к росту прибыли

Источник: составлено автором

Высокое качество положительно влияет на востребованность услуг, является одной из ключевых составляющих, определяющих спрос. Прямое влияние на спрос оказывает как качество продуктов и обслуживания, так и качество процессов. При этом влияние качества на прибыльность операций не столь однозначно. С одной стороны, высокое качество продукта и обслуживания позволяет увеличить цену реализации банковских услуг. С другой стороны, высокое качество продукта и высокое качество обслуживания обуславливает увеличение затрат при оказании банковских услуг. Поскольку возможности увеличения цены банком существенно ограничены, то банк не может, увеличив затраты на повышение качества, в полном объеме включить их в цену банковских услуг, сохранив объем прибыли, то есть можно говорить о том, что повышение качества банковских продуктовых условий, качества обслуживания ведет к снижению рентабельности совершаемых сделок.

Однако другое влияние оказывают качество процессов, их безопасность, скорость - они положительно влияют на эффективность совершаемых операций. Повышение качества процессов дает возможность повысить цену сделки за счет повышения качества обслуживания и при этом сократить затраты за счет повышения эффективности использования ресурсов. При этом, необходимо отметить, что одновременно могут осуществляться значительные затраты на качественное улучшение организации процессов в банке, однако в длительной перспективе эти

единовременные затраты приводят к снижению регулярных затрат за счет эффективной организации процессов. Потому большое внимание уделяется не только качеству продуктов и обслуживания, но и построению системы менеджмента качества.

2. Цена. Данная составляющая включает:

- постоянные платежи (процент при кредитовании и размещении средств, комиссия при расчетно-кассовом обслуживании),
- разовые платежи (платежи при заключении сделки, плата за пользование кредитными картами),
- дополнительные платежи (необходимость страхования при кредитовании, комиссия за досрочное погашение, комиссия за внесение изменений),
- компенсационные выплаты (скидки при использовании дебетовых карт, Cash-back, процентные платежи на остаток средств).

Увеличение цены снижает спрос (для большинства услуг, за исключением платы за размещение средств) и, соответственно, востребованность банковских услуг, т.е. прослеживается обратная связь. При этом увеличение цены положительно влияет на эффективность совершения операций. Повышение цены фактически затруднено, т.к. конкуренция и рыночный механизм регулируют среднюю рыночную цену, повышение которой может привести к падению спроса. Оказываемые банковские услуги очень схожи, четко регламентированы и высокий разброс стоимости маловероятен, за исключением случаев, когда банк придерживается агрессивной кредитной политики и принимает на себя повышенные риски, компенсируя их повышенной ценой. Таким образом, цена является тем фактором, который одновременно имеет прямую и обратную связь с конкурентоспособностью.

3. Себестоимость. На величину затрат при совершении операции влияют такие составляющие:

- стоимость привлечения ресурсов (при кредитовании),
- величина постоянных затрат и эффективность использования ресурсов (различные показатели фондоотдачи).

Факторами, определяющими величину постоянных затрат, являются в том числе качественные: скорость заключения сделок и совершения операций, безопасность, организация процессов. Банк может повысить доходность за счет снижения затрат, таким образом цена будет сохранена на уровне, поддерживающем спрос, а доходность увеличится. Но снижение затрат может негативно повлиять на качество оказываемых услуг, если экономия будет достигаться за счет экономии на персонале, материально-техническом обеспечении и пр. Соответственно, сокращение себестоимости целесообразно исключительно как повышение эффективности производства, что возможно за счет повышения качества процессов.

4. Состояние банка, влияющее на конкурентоспособность банковских услуг, но не связанное непосредственно с характеристиками самих банковских услуг:

- экономическое состояние банка,
- объемы бизнеса банка,
- имидж банка,
- маркетинговая политика банка в отношении банковских услуг.

В общем случае прослеживается прямая связь между данными факторами и конкурентоспособностью банковских услуг. Хорошее финансовое состояние банка, широкий охват регионов присутствия, положительный имидж обеспечивают востребованность оказываемых им услуг, наличие ресурсной базы, прибыльность его деятельности позволяют направлять средства на повышение качества услуг, тем самым усиливая его конкурентоспособность.

5. Внешняя среда формирует условия функционирования банка. Экономическая ситуация в стране, характер проводимой денежно-кредитной политики, уровень доверия экономических субъектов банковским институтам влияют как на востребованность, так и на прибыльность банковских услуг.

Использование указанных пяти ключевых факторов для выявления резервов роста конкурентоспособности позволит сравнить различные услуги по степени их конкурентоспособности в рамках коммерческого банка.

3 этап - Формирование системы показателей конкурентоспособности банковских услуг с учетом показателей их качества

Автором предлагается оценка конкурентоспособности банковских услуг, в основе которой лежат показатели, характеризующие ключевые факторы конкурентоспособности:

- 1) показатели, характеризующие качество банковских услуг,
- 2) показатели ценовых параметров услуг,
- 3) показатели, характеризующие затратоемкость услуг,
- 4) показатели состояния банка,
- 5) показатели внешней среды.

Предлагаемые автором показатели оценки конкурентоспособности банковских услуг, их значимость, порядок расчета и присвоения балльной оценки представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Система показателей конкурентоспособности банковских услуг

Показатель	Содержание	Формула расчета	Диапазон значений	Вес, в процентах
I. Показатели качества банковских услуг				
1. Доступность	Характеризуют качественные составляющие банковских услуг. Оцениваются экспертно.	$D = \sum D_i G_i$	0 – 5 баллов	6,0
2. Скорость		$C = \sum C_i G_i$		6,0
3. Безопасность		$B = \sum B_i G_i$		6,0
4. Комфорт		$K = \sum K_i G_i$		6,0
5. Организация		$O = \sum O_i G_i$		6,0
II. Показатели ценовых характеристик банковских услуг				
1. Уровень постоянных платежей	Характеризуют выгодность ценовых условий для клиентов. Оценивается в сравнении со среднерыночными значениями.	$\Delta_p = \frac{p_i}{\bar{p}} \times 100\%$	[110%; +∞] – 0, [105%; 110%] – 1, [100%; 105%] – 2, [95%; 100%] – 3, [90%; 95%] – 4, [0%; 90%] - 5 Для активных операций; *пункт 4 - обратная шкала	12,5
2. Уровень разовых платежей				2,5
3. Уровень дополнительных платежей				2,5
4. Уровень компенсационных выплат*				2,5
III. Показатели затратоемкости банковских услуг				
1. Уровень переменных затрат на рубль доходов	Характеризуют затратоемкость. Рассчитывается через долю затрат в единице дохода и сравнивается со среднерыночным значением.	$K_c = \frac{c_i}{p} \times 100\%$ $\Delta_{K_{ci}} = \frac{K_{ci}}{K_{c.}} \times 100\%$	[110%; +∞] – 0, [105%; 110%] – 1, [100%; 105%] – 2, [95%; 100%] – 3, [90%; 95%] – 4, [0%; 90%] - 5	15,0
2. Уровень постоянных затрат на рубль доходов				15,0
IV. Показатели состояния банка				
1. Размер банка	Характеризует величину банка, рассчитывается через показатель доли активов в общих активах банковского сектора региона	$d_A = \frac{A_{\text{банка}}}{A_{\text{БС}}} \times 100\%$	[0%; 0,5%] – 0, [0,5%; 1%] – 1, [1%; 3%] – 2, [3%; 5%] – 3, [5%; 20%] - 4, [20%; 100%] – 5.	2,5
2. Степень присутствия банка (применим только при оценке в региональном аспекте)	Характеризует степень присутствия банка в регионе, рассчитывается как число точек обслуживания на 100 тыс. чел.	$K_{\text{пр.}} = \frac{Q_{\text{оф.}}}{Q_{\text{нас.}}} \times 100\%$	[0%; 0,1%] – 0, [0,1%; 0,3%] – 1, [0,3%; 0,5%] – 2, [0,5%; 0,8%] – 3, [0,8%; 1,0%] – 4, [1,0%; 100%] – 5.	2,5
3. Известность банка	Доля клиентов банков, знающих о банке и о предоставлении им интересующей услуги	$K_{\text{изв}} = \frac{Q_{\text{зн.}}}{Q_{\text{общ.}}} \times 100\%$	[0%; 5%] – 0, [5%; 10%] – 1, [10%; 25%] – 2, [25%; 50%] – 3, [50%; 75%] – 4, [75%; 100%] – 5.	2,5
4. Имидж банка (доверие)	Доля клиентов, положительно характеризующих банк	$K_{\text{им}} = \frac{Q_{\text{пол.}}}{Q_{\text{общ.}}} \times 100\%$	[0%; 5%] – 0, [5%; 10%] – 1, [10%; 25%] – 2, [25%; 50%] – 3, [50%; 75%] - 4, [75%; 100%] – 5.	2,5

Продолжение таблицы 26

Показатель	Содержание	Формула расчета	Диапазон значений	Вес, в процентах
V. Показатели внешней среды				
1. Состояние экономики	Характеризует текущее состояние экономики региона функционирования банка. Оценивается через показатель темпа роста ВВП	$T_p = \frac{ВВП_1}{ВВП_0} \times 100\%$	[-100%; 0%] – 0, [0%; 1%] – 1, [1%; 3%] – 2, [3%; 5%] – 3, [5%; 10%] – 4, [10%; 100%] – 5.	2,5
2. Динамика численности субъектов экономики	Характеризует динамику потенциальных клиентов банка, рассчитывается через показатель темпа прироста потенциальных клиентов банка	$T_{пр} = \frac{ЭАН_1}{ЭАН_0} \times 100\%$	[-100%; 0%] – 0, [0%; 1%] – 1, [1%; 3%] – 2, [3%; 5%] – 3, [5%; 10%] – 4, [10%; 100%] – 5.	2,5
3. Направление государственного регулирования	Показывает направление денежно-кредитной политики. Оценивается посредством анализа изменения ключевой ставки	$\Delta_r = r_1 - r_0$	[0%; 100%] – 0, [-0,2%; 0%] – 1, [-0,5%; -0,2%] – 2, [-1,0%; -0,5%] – 3, [-3,0%; -1,0%] – 4, [-100%; -3,0%] – 5.	2,5
4. Степень доверия банковским институтам	Характеризует общее отношение экономических субъектов, положительно настроенных к сотрудничеству.	$K_d = \frac{Q_{дов.}}{Q_{общ.}} \times 100\%$	[0%; 5%] – 0, [5%; 10%] – 1, [10%; 25%] – 2, [25%; 50%] – 3, [50%; 75%] – 4, [75%; 100%] – 5.	2,5

Источник: составлено автором

Необходимо отметить, что показатели внешней среды имеют значимость при сравнении конкурентоспособности банковских услуг на разных рынках или в разные периоды времени. Показатель затратоемкости может быть рассчитан исключительно на основании данных внутреннего учета коммерческого банка или в случае наличия информации в открытых источниках. Ввиду того, что указанные данные не всегда являются открытыми для внешних пользователей, возможности проведения сравнительного анализа конкурирующих банков ограничены.

Рассмотрим показатели качества банковских услуг, ценовых условий и состояния банка как наиболее доступные для проведения анализа конкурентоспособности банковской услуги при оценке нескольких банков. Данные показатели в большей степени являются факторами, определяющими востребованность банковских услуг. В качестве проявления конкурентоспособности банковских услуг был выбран показатель количества ипотечных кредитов, предоставленных за 2018 год. Использование данного количественного показателя целесообразно в качестве результирующего, поскольку данный показатель наилучшим способом характеризует востребованность банковских услуг, т.е. конкурентоспособность в ее узком понимании.

Для подтверждения значимости факторных признаков на результирующий показатель был проведен регрессионный анализ между интегральными показателями качества банковских услуг (кредитование на приобретение готового жилья), их ценовых параметров, показателей состояния банка и объемом выданных кредитов 20 банков, входящих в число крупнейших банков по объему портфеля ипотечных кредитов. Для проведения регрессионного анализа интегральное значение по каждому показателю рассчитывалось как среднее значение входящих в него показателей, без применения весов таблицы 26 (таблица 27).

Таблица 27– Данные для анализа обоснованности модели

Банк	Качество банковских услуг	Ценовые параметры банковских услуг	Состояние банка	Количество ипотечных кредитов, предоставленных в 2018 г., тыс. шт.
Банк 1	3,09	3,43	5,00	851,2
Банк 2	2,80	4,57	4,67	248,3
Банк 3	2,48	2,14	4,33	61,9
Банк 4	2,29	4,43	4,00	67,9
Банк 5	2,23	2,29	2,00	43,2
Банк 6	3,51	1,57	3,67	27,0
Банк 7	2,98	3,29	3,33	27,6
Банк 8	2,71	1,57	3,67	11,8
Банк 9	2,92	3,86	1,67	18,6
Банк 10	2,87	3,57	2,67	15,6
Банк 11	2,68	2,57	2,33	14,4
Банк 12	2,59	1,86	2,00	13,0
Банк 13	2,62	1,00	2,33	11,0
Банк 14	2,43	3,57	2,00	10,6
Банк 15	2,60	2,86	2,33	11,8
Банк 16	2,83	1,57	3,00	8,4
Банк 17	2,86	2,29	3,33	7,7
Банк 18	2,72	0,86	2,33	5,1
Банк 19	2,12	3,29	0,67	5,4
Банк 20	2,39	2,14	1,33	4,4

Источник: рассчитано автором, расчет показателя качества приведен в Приложении Р, показателей ценовых условий и состояния банка представлены в Приложении Т, использованы [59, 60, 68, 69, 154, 155, 157, 158, 159, 203].

Регрессионная модель строилась по 15 банкам, из расчета были исключены банки 1-5, поскольку указанные банки являются банками с государственным участием, занимают лидирующие позиции в большинстве сегментов банковского рынка, их включение существенно искажает расчетные данные ввиду большой значимости показателя состояния банка.

Для анализируемой совокупности регрессионная модель будет являться значимой по критерию Фишера при 15 наблюдениях, 3 переменных, 95% уровне надежности в случае превышения его значения 3,59. Переменные являются значимыми по критерию Стьюдента при аналогичных вводных в случае превышения расчетных значений 2,201.

При включении в регрессионную модель переменных качества, ценовых условий и показателя состояния банка получены данные, свидетельствующие о том, что указанные переменные на 72% объясняют сложившееся распределение результирующего показателя – количества выданных кредитов банками в 2018 г. Расчетные данные проведенного регрессионного анализа представлены в таблицах 28, 29.

Таблица 28 – Регрессионная статистика

Показатель	Значение
Множественный R	0,85
R-квадрат	0,72
F-критерий	9,26
t-статистика (переменная X_1 – качество банковских услуг)	3,16
t-статистика (переменная X_2 – ценовые параметры банковских услуг)	2,31
t-статистика (переменная X_3 – показатель состояния банка)	0,10

Источник: рассчитано автором

Таблица 29 – Значения коэффициентов

Коэффициент	Значение
Y-пересечение	-43,58
Переменная X_1 - Качество банковских услуг	17,99
Переменная X_2 - Ценовые параметры банковских услуг	2,89
Переменная X_3 - Состояние банка	0,22

Источник: рассчитано автором

Уравнение регрессии выглядит следующим образом (формула 11)

$$Y = -43,58 + 17,99X_1 + 2,89X_2 + 0,22X_3 \quad (11)$$

где X_1 – балльная оценка качества банковской услуги,

X_2 – балльная оценка ценовых условий банковской услуги,

X_3 – балльная оценка показателей состояния банка.

Выбранные автором факторы конкурентоспособности на 72% подтверждают распределение объема привлеченных кредитов. Модель является значимой по критерию Фишера при 95% уровне надежности, значимость переменных (качественных и стоимостных) по критерию Стьюдента также подтверждена. Коэффициенты при переменных положительны, что свидетельствует о наличии прямой связи между факторными признаками и результирующим, то есть с повышением уровня качества услуг, улучшением их стоимостных условий и ростом показателя состояния банка наблюдается рост числа выданных кредитов (конкурентоспособности услуги).

Коэффициенты при переменных демонстрируют значимость каждой из переменных, наибольший вес среди которых имеет интегральный показатель качества банковских услуг. Коэффициенты при переменных учтены в итоговой модели конкурентоспособности банковских услуг при присвоении весовых значений факторным признакам (таблица 26).

Отмечается нецелесообразность ограничения системы оценки конкурентоспособности исключительно факторами востребованности, аналогичную значимость имеют показатели эффективности, поэтому возможно включение в модель показателя затратоемкости с весом 30% как равнозначного показателя параметрам, определяющим востребованность услуг, и показателя оценки внешней среды на уровне 10%. При наличии открытой информации о затратоемкости банковских услуг конкурирующих банков модель позволит определить конкурентоспособность банковских услуг каждого из банков в широком ее понимании. Модель применима для оценки банковских услуг одного банка на основе аналитической информации по расходам и прибыли каждой услуги.

4 этап - Расчет интегрального показателя конкурентоспособности банковских услуг с учетом показателей их качества

Ввиду ограниченности информационного обеспечения в части рентабельности банковских услуг конкурирующих банков в качестве апробации данной методики автором был проведен сравнительный анализ двух банковских услуг коммерческого банка, а именно проведено сравнение продуктов кредитования физических лиц на приобретение жилой недвижимости и субъектов малого предпринимательства на приобретение коммерческой недвижимости.

На основе данной системы показателей конкурентоспособности банковских услуг рассчитаны показатели конкурентоспособности услуг одного из банков, расчет представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Расчет и сравнение конкурентоспособности банковских услуг одного банка

Услуги			Кредит на приобретение жилой недвижимости физическим лицом	Кредит на приобретение коммерческой недвижимости субъектом МСП
Показатель	Субпоказатель	Вес, в процентах	Балл	Балл
I. Качество банковских услуг	1. Доступность	6,0	4,1	2,8
	2. Скорость	6,0	2,5	2,3
	3. Безопасность	6,0	3,4	3,1
	4. Комфорт	6,0	2,8	2,1
	5. Организация	6,0	2,2	2,5
II. Ценовые параметры банковских услуг	1. Уровень постоянных платежей	12,5	1,0	2,0
	2. Уровень разовых платежей	2,5	3,0	3,0
	3. Уровень дополнительных платежей	2,5	2,0	4,0
	4. Уровень компенсационных выплат	2,5	-	-
III. Показатели затроемкости	1. Переменные затраты на рубль дохода	15,0	3,0	2,0
	2. Постоянные затраты на рубль дохода	15,0	4,0	2,0
IV. Показатели состояния банка	1. Размер банка	2,5	3,0	3,0
	2. Степень присутствия банка	2,5	4,0	3,0
	3. Известность банка	2,5	4,0	2,0
	4. Имидж банка	2,5	3,0	3,0
V. Показатели внешней среды	1. Состояние экономики	2,5	2,0	2,0
	2. Динамика численности субъектов экономики	2,5	1,0	0,0
	3. Направление государственного регулирования	2,5	2,0	2,0
	4. Степень доверия банковским институтам	2,5	3,0	3,0
Интегральный показатель		100,0	2,8	2,2

Источник: рассчитано автором

В таблице 30 демонстрируется возможность использования представленной системы показателей конкурентоспособности банковских услуг в рамках банка с целью выявления наиболее конкурентоспособных услуг. Приведенный расчет свидетельствует о более высоких конкурентных позициях ипотечного кредитования физических лиц, чем субъектов малого предпринимательства, как следствие, при ограниченности ресурсов банка целесообразно развитие направления ипотечного кредитования физических лиц.

На основании данной технологии оценки конкурентоспособности и используемой системы показателей конкурентоспособности банковских услуг можно провести сравнительную оценку:

- конкурентоспособности банковских услуг различных банков;
- конкурентоспособности банковских услуг с эталонным значением и тем самым определить резерв увеличения конкурентоспособности (максимальное значение равно 5);
- конкурентоспособности различных банковских услуг одного банка (приведенный пример);
- конкурентоспособность банковских услуг в динамике.

Таким образом, автором предложена технология оценки конкурентоспособности банковской услуги, включающая алгоритм формирования прибыли как ключевого показателя оценки конкурентоспособности банковских услуг. Определены ключевые факторы конкурентоспособности банковских услуг, а именно качество банковских услуг, ценовые условия их предоставления, себестоимость, состояние банка и условия внешней среды. Предложена система показателей конкурентоспособности банковских услуг, которая позволяет оценить конкурентоспособность как отдельной банковской услуги, так и коммерческого банка в целом. Данная методика является также универсальной, поскольку рассчитав конкурентоспособность всех ключевых банковских услуг, оказываемых банком, можно определить показатель конкурентоспособности всего банка на основе конкурентоспособности услуги и ее веса в портфеле банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качество является одновременно философской и производственно-технической характеристикой, со временем оно вышло на интегральный уровень. Сейчас проблема качества исследуется относительно не только материальных продуктов, но также применительно к работам, услугам, общественным благам, в том числе банковским услугам. В диссертации доказано, что многие определения качества банковских услуг имеют существенные недостатки: либо потеряна связь с философской категорией, либо они не отражают специфики банковской деятельности, либо являются очень узкими, зачастую рассматривая только одну составляющую – обслуживание.

Автором был определен комплекс составляющих, на которых базируется понятие «качество банковской услуги». Предложена авторская трактовка понятия качества банковской услуги как совокупности объективно существующих характеристик банковской услуги (доступность, скорость, безопасность, комфорт, организация процессов оказания услуг), формирующих продуктовую, процессную и сервисную ее составляющие, позволяющих удовлетворять потребности клиентов и эффективно использовать денежные ресурсы банка.

В настоящее время получил распространение подход, согласно которому качество банковских услуг рассматривается как степень соответствия совокупности собственных характеристик банковских услуг сформированным ожиданиям. На основании данного подхода сформированы современные модели управления качеством и методики оценки качества. При этом ожидания сторон формируются индивидуально и могут существенно варьироваться, что приводит к высокой субъективности показателя качества. Для избегания субъективизма в понимании качества автором предложено ввести шкалу для оценки фактического качества, а также понятие уровня качества, которое позволяет соотносить фактическое качество банковских услуг с различными базами оценки. В качестве баз оценки предлагается использовать рыночные и локальные ожидания.

Фактическое качество представляет собой оценку качественных характеристик банковской услуги, сформированную в результате взаимодействия с банком. Расчет интегрального показателя фактического качества производится как средневзвешенное значение уровней качественных характеристик банковской услуги.

В диссертации предложены понятия локальных и рыночных ожиданий. Рыночные ожидания качества банковской услуги являются среднерыночным уровнем представлений о качественных характеристиках банковской услуги, оказываемых различными банками, который сформирован клиентами и иными заинтересованными сторонами (сотрудниками,

менеджментом кредитной организации, государством) на уровне банковской системы. Локальные ожидания качества банковской услуги являются уровнем представлений о качественных характеристиках банковской услуги конкретного банка, который сформирован клиентами и иными заинтересованными сторонами (сотрудниками, менеджментом кредитной организации). Может существенно отличаться от фактического качества ввиду асимметричности информации, влияния внешних факторов.

На основании внедрения данных понятий предложена классификация банковских услуг по критерию уровня их качества, сегментирующая банковские услуги по двум основаниям: степени соответствия фактического качества рыночным ожиданиям и степени соответствия фактического качества локальным ожиданиям, расширяющая существующие классификации банковских услуг и позволяющая определить конкурентные позиции услуги и резервы роста спроса.

В диссертации определена структура системы повышения качества банковских услуг, включающая субъекты, методологическую базу, целевые установки, меры воздействия на банковские услуги, процессы и средства их оказания с целью минимизации отрицательного разрыва между фактическим качеством банковских услуг коммерческого банка и рыночными ожиданиями клиентов, перехода к новому (повышенному) уровню фактического качества банковских услуг, что обеспечивает полноту охвата элементов повышения качества в рамках системного подхода.

Предлагаемая система базируется на системном подходе, который предполагает рассмотрение деятельности по управлению качеством банковских услуг как совокупности различных взаимосвязанных элементов (субъектов управления, ресурсов, процессов, методов и пр.) не только как совокупности процессов. Его отличие от процессного подхода заключается еще и в том, что управление (в т.ч. повышение) качеством рассматривается как открытая система, поэтому изучению внешнего воздействия субъектов на качество услуг уделяется большое внимание и особую значимость приобретают целевые установки. Как и любая система управления, система повышения качества банковских услуг банка включает управляющую и управляемую подсистемы, само управленческое воздействие. Предлагаемая система отличается тем, что определяет целевые установки через механизм соотнесения ожиданий услуги определенного качества и её фактического качества; дополнительно включает внешние субъекты воздействия и определяет характер их влияния на фактическое качество и уровень ожидаемого качества; детализирует организационную структуру управления качеством, включая рабочие группы по качеству; определяет меры по управлению качеством банковских услуг, расширяет представление об объекте управления, включая как банковские услуги, так и процессы их оказания, ресурсную базу.

В диссертации обосновано, что существующие теоретические модели рассматривают ожидаемое и фактическое качество банковской услуги как противостоящие элементы: например, в случае, если клиент имел завышенные ожидания, и они не оправдались, то качество оценивалось как неудовлетворительное, данная ситуация рассматривалась исключительно как нежелательная. Ключевые основания предлагаемой модели заключаются в том, что отклонение фактического качества услуг от ожиданий клиента в отношении конкретного банка (локальные ожидания) не всегда ведет к отказу от услуги, поскольку клиент имеет представление относительно уровня услуг конкурентов (рыночный уровень ожиданий). Клиент сравнивает фактическое качество выбранной услуги с уровнем рыночных ожиданий, и только в случае, если фактическое качество окажется ниже, клиент откажется от сотрудничества.

При этом важно сформировать первичные обращения в банк. В условиях асимметрии информации эту функцию выполняют локальные ожидания. За счет фактического качества формируются вторичные обращения. Чем больше первичных обращений, тем больше вторичных обращений, тем выше прибыль банка и больше возможностей для роста фактического качества. Таким образом формируется положительная усиливающая связь. Однако между фактическим качеством и уровнем локальных ожиданий имеется и балансирующая связь: в случае если формируется существенный отрицательный разрыв между ними, то уровень локальных ожиданий снижается. Целью банка является максимизация положительного разрыва между фактическим качеством и уровнем рыночных ожиданий и недопущения существенного разрыва между фактическим качеством услуг и локальными ожиданиями клиентов, что возможно за счет эффективного управления качеством. На основе данной модели, а также с учетом описанной ранее классификации банковских услуг предлагаются рекомендации по управлению качеством с учетом конкурентных позиций банка и сформированного разрыва между уровнем локальных ожиданий и фактическим качеством банковской услуги.

На основании сформированных зон предлагается осуществлять управление качеством банковских услуг: в случае если локальные ожидания ниже фактического качества необходимы экстренные меры по усилению маркетинговой политики. При обратной ситуации – рекомендуется сдерживание маркетинговой политики, поскольку существенный разрыв будет негативно воспринят потребителями как обман их ожиданий.

Автором предложена методика оценки качества банковских услуг, представляющая собой комплексную оценку продуктовых параметров их предоставления, условий обслуживания и эффективности процессов оказания услуг по направлениям доступности, скорости, безопасности, комфорта и организационной определенности, позволяющая за счет четкой идентификации и детализации критериев присвоения уровня оценки каждой

характеристики снизить субъективность оценки качества и, тем самым, определить конкурентные позиции услуг банка.

В основу методики положена аддитивная модель оценки. Оценка по каждому критерию осуществляется в соответствии с классификацией уровня услуг по критерию их качества. В соответствии с квалиметрией, уровень качества выражен одним числом. Каждый показатель переводится в безразмерный и определяется по шкале от 0 до 5. Интегральный показатель качества определяется с учетом веса показателей. Особое внимание уделено IT-составляющей банковских услуг ввиду повышения ее значимости с переходом обслуживания в дистанционный формат и ростом информатизации. Методика применима для оценки фактического качества услуг коммерческого банка, а также для определения рыночных и локальных ожиданий. В качестве апробации разработанной автором методики была проведена оценка качества банковских услуг 20 крупнейших банков по объему портфеля ипотечных кредитов по продукту и рассчитан интегральный показатель фактического качества

В диссертации определено, что в узком понимании конкурентоспособность понимается как востребованность банковской услуги и может количественно определяться через число совершенных сделок. При этом большую значимость имеет показатель конкурентоспособности банковской услуги в широком ее понимании – востребованность и прибыльность банковской услуги, которые достигаются за счет увеличения числа совершенных банковских операций и за счет увеличения доходности каждой из них, и проявляются, соответственно, через прибыль при реализации банковских услуг.

Автором разработана технология оценки конкурентоспособности банковских услуг с учетом показателей их качества, включающая алгоритм формирования прибыли банка в зависимости от объема рентабельных услуг; с учетом факторов и показателей их качества, позволяющую определить интегральный показатель конкурентоспособности банковских услуг для различных банков, различных услуг одного банка и выявления резервов конкурентоспособности услуг путем сравнения фактической и эталонной конкурентоспособности.

Формирующими прибыли являются количество потенциальных клиентов, коэффициент конверсии и коэффициент повторных сделок, прибыльность сделки, которые базируются на ряде ключевых характеристик, которые можно объединить в пять основных: качество, цена, себестоимость, показатели состояния банка, внешние факторы.

В работе был проведен регрессионный анализ показателей качества, ценовых условий, показателя состояния банка применительно к продукту «Кредит на приобретение готового жилья» и объемом выданных кредитов 15 банков, входящих в 50 крупнейших банков по объему портфеля ипотечных кредитов. Выбор факторных и результирующего показателей обусловлен

спецификой статистической базы исследования: поскольку оценка проводилась в один момент времени, все банки имеют единые показатели внешней среды, соответственно, показатель условий внешней среды был исключен из расчета. Ввиду закрытости данных о себестоимости операций, показатель себестоимости был исключен из расчета, показатель прибыли заменен показателем объема выданных кредитов, т.е. фактически были определены факторы, влияющие на востребованность услуг, то есть конкурентоспособность в узком ее понимании.

По результатам проведенного анализа была построена регрессионная модель и рассчитан коэффициент детерминации, равный 0,72. Модель является значимой по критерию Фишера при 95% уровне надежности. Это означает, что показатели качества, ценовых условий и состояния банка на 72% подтверждают распределение объема привлеченных кредитов и факторы, положенные в основу модели, определены верно.

Достоинством предлагаемой технологии оценки конкурентоспособности является разработанная система показателей конкурентоспособности банковских услуг, включающая показатели качества банковских услуг, ценовые условия их предоставления, параметры затратоемкости, состояния банка и внешней среды. Эта система является универсальной, поскольку рассчитав конкурентоспособность всех ключевых услуг, оказываемых банком, можно определить показатель конкурентоспособности всего банка, учитывая вес услуги в продуктовой линейке банка.

В результате анализа существующих методов управления качеством банковских услуг и формирования системы повышения качества банковских услуг были определены основные направления ее развития или драйверы роста, которые объединены по двум блокам воздействия: ожидаемое качество и фактическое качество.

В рамках блока «ожидаемое качество» определены такие направления развития системы повышения качества банковских услуг как реорганизация деятельности в сфере стандартизации качества и введение системы мониторинга ожиданий клиентов. Реорганизация деятельности в сфере стандартизации качества предполагает внедрение системы добровольных и обязательных стандартов на уровне государства, а также разработку и внедрение стандартов на уровне коммерческого банка внешних (для сотрудников фронт-офиса) и внутренних (для сотрудников бэк-офиса).

Оценка разрыва между ожидаемым и фактическим качеством услуг коммерческого банка предполагает их сравнение и рассчитывается через коэффициент соотношения локальных ожиданий и фактического качества, рыночных ожиданий и фактического качества.

В рамках блока «фактическое качество» выделены следующие направления развития системы повышения качества банковских услуг: внедрение функций по повышению качества в

обязанности каждого подразделения и совершенствование качества банковских услуг на базе краудсорсинга; ориентация системы мотивации на качественные показатели.

Предлагается схема по созданию рабочих групп повышения качества, направленных на совершенствование услуг, внутренних регламентов, оптимизацию процессов за счет выявления пробелов, несовершенств в работе функционального блока и оперативного реагирования. Эта система является централизованной, задача централизации состоит в обмене опытом реализации для исключения дублирования работы. За счет внедрения этого механизма повышается удовлетворенность сотрудников, поскольку он позволяет учитывать предложения сотрудников и оперативно реагировать на запросы, тем самым, исключая рост недовольства несовершенством процессов. Эффективность применения данной меры была оценена на уровне коммерческого банка как способствующая снижению затрат на управление качеством и потерь за счет оперативного выявления пробелов и ошибок.

Автором предложена универсальная система мотивации для сотрудников фронт-офиса, бэк-офиса, в качестве показателей качества определены доля клиентов, удовлетворенных взаимодействием с сотрудником; доля операций, совершенных в нормативный срок; и доля операций, совершенных без ошибок.

В диссертации обосновано, что развитие системы повышения качества банковских услуг способствует повышению эффективности функционирования банков за счет сокращения потерь спроса, сокращения затрат на оказание банковских услуг посредством увеличения скорости услуг, совершенствования процессов предоставления услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность банковских услуг / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 118 с.
2. Абаева, Н. П. Оценка конкурентоспособности банковских услуг методом анализа иерархий / Н. П. Абаева, Л. Т. Хасанова // Финансовая аналитика. Проблемы и решения. – 2011. – № 28. – С. 11-16.
3. Азгальдов, Г. Г. Что такое качество? / Г. Г. Азгальдов, А. В. Гличев, В. П. Панов. – М. : Экономика, 1968. – 135 с.
4. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малкеева, Л. И. Ушвицкий. – Режим доступа: <https://be5.biz/ekonomika/a010/index.html> (дата обращения: 10.01.2017).
5. Аристов, О. В. Управление качеством: учебник / О. В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 240 с.
6. Аристотель. Метафизика: перевод с греческого П. Д. Перлова и В. В. Розанова / Аристотель. – М. : Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. – 232 с. – Режим доступа: [https://www.hse.ru/data/2015/02/06/1091997306/%D0%90%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20-%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%84%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20\(Bibliotheka%20Ignatiana\)%20-%202006.pdf](https://www.hse.ru/data/2015/02/06/1091997306/%D0%90%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20-%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B0%D1%84%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20(Bibliotheka%20Ignatiana)%20-%202006.pdf). (дата обращения: 20.10.2020).
7. Байдукова, Н. В. Некоторые аспекты качества банковского обслуживания розничных клиентов / Н.В. Байдукова // Архитектура финансов: новые решения в условиях цифровой экономики. 22-24 марта 2018 г.: сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: СПГЭУ, 2019. – С. 9-12.
8. Байдукова, Н. В. Финансовая доступность и качество обслуживания розничных банковских клиентов / Н.В. Байдукова // Архитектура финансов: форсаж-развитие экономики в условиях внешних шоков и внутренних противоречий. 11-13 апр. 2019 г.: сб. материалов X Междунар. науч.-практ. конф. – СПб.: СПГЭУ, 2020. – С. 7-11.
9. Банки и банковское дело: учебник / под ред. И. Т. Балабанова. – СПб. : Питер, 2002. – 304 с.
10. Банки получают стандарты по реализации сторонних продуктов [Электронный ресурс] / С. Самусева, И. Усов // Коммерсантъ. – 2018. – № 97. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3650767> (дата обращения: 01.12.2018).

11. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Е. Ф. Жукова, Н. Д. Эриашили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 303 с.
12. Банковский менеджмент: учебник / под ред. Ю. Ю. Русанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 480 с.
13. Банковское дело. Управление и технологии: учебник / под ред. А. М. Тавасиева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 671 с.
14. Банковское дело: учебник / под ред. Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кроливецкой. – СПб. : Питер, 2010. – 240с.
15. Банковское дело: учебник / под ред. Г. Г. Коробовой. – М. : Экономистъ, 2006. – 766 с.
16. Банковское дело: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 672 с.
17. Басовский, Л. Е. Управление качеством / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 212 с.
18. Бахшиян, А. К. Механизмы оценки и повышения качества банковских услуг в розничном кредитовании: теоретические и методические аспекты : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Бахшиян Арсен Карэнович. – М., 2010. – 158 с.
19. Белкин, В. Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Л. Б. Владыкина // Экономика региона. – 2015. – № 1. – С. 144-155.
20. Берталанфи, Л. Общая теория систем – обзор проблем и результатов [Электронный ресурс] / Л. Фон Берталанфи. Сокр. перевод с английского Б. Г. Юдина // Системные исследования: ежегодник. – М. : Наука, 1969. – С. 30-54. – Режим доступа: http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_2.html (дата обращения: 02.03.2018).
21. Бодров, А. В. Теоретические аспекты исследования качества банковских услуг, предоставляемых коммерческими банками [Электронный ресурс] / А. В. Бодров // Международный экономический форум. – 2013. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2013/3971.htm> (дата обращения: 12.10.2017).
22. Бокова, Ф. М. Исследование эффективности и качества банковских услуг [Электронный ресурс] / Ф. М. Бокова // Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/388> (дата обращения: 12.10.2017).
23. Большой энциклопедический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vedu.ru/bigencdic/38437/05> (дата обращения: 10.01.2018).
24. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.

25. Булатов, А. Управление качеством банковских услуг [Электронный ресурс] / А. Булатов // Банковское обозрение. – 2016. – Режим доступа: <https://bosfera.ru/bo/upravlenie-kachestvom-bankovskih-uslug> (дата обращения: 05.01.2018).
26. Васильев, А. В. Мониторинг качества банковских услуг / А. В. Васильев, Е. Б. Герасимова, Л. С. Тишина. – Тамбов : Издательство ТГТУ, 2004. – 112 с.
27. Васильев, А. В. Формирование системы менеджмента качества кредитной организации / А. В. Васильев, Е. Б. Герасимова под ред. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Издательство ТГТУ, 2005. – 92 с.
28. Васильева, Ю. А. Взаимосвязь качества банковских продуктов и услуг с их конкурентоспособностью / Ю. А. Васильева // XXXII Международные Плехановские чтения. 16 апр. 2019 г.: сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2019. – С. 157-161.
29. Васильева, Ю. А. Влияние качества банковских продуктов и услуг на конкурентоспособность коммерческого банка / Ю. А. Васильева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4 (105). – С. 166-168.
30. Васильева, Ю. А. Доверие к банку как фактор конкурентоспособности банковских продуктов и услуг / Ю. А. Васильева // Актуальный диалог. 17-18 окт. 2018 г.: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – С. 43-48.
31. Васильева, Ю. А. Драйверы роста качества банковских продуктов и услуг / Ю. А. Васильева // Банковские услуги. – 2020. – № 3. – С.15-28.
32. Васильева, Ю. А. Качественные характеристики банковских услуг, влияющие на выбор обслуживающего банка / Ю. А. Васильева, М. В. Цыганова // Банковское дело. – 2020. – № 12. – С.61-71.
33. Васильева, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг и его влияние на конкурентоспособность коммерческого банка / Ю. А. Васильева // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. 10 апр. 2019 г. – Пенза: Наука и просвещение, 2019. – С. 166-168.
34. Васильева, Ю. А. Надежность и безопасность как составляющие качества банковских услуг и факторы конкурентоспособности банков / Ю. А. Васильева, М. В. Цыганова // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 5. – С. 92-98.
35. Васильева, Ю. А. Система повышения качества банковских услуг / Ю. А. Васильева // Банковское дело. – 2020. – № 8. – С.66-74.
36. Васильева, Ю. А. Социальная направленность банковских продуктов и услуг / Ю. А. Васильева // Путеводитель предпринимателя. Научно-практический сборник трудов. – 2019. – Вып. XLII. – С. 61-66.

37. Васильева, Ю. А. Социальная направленность как составляющая качества банковских продуктов и услуг / Ю. А. Васильева // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 11 (100). – С. 995-999.
38. Ведущие российские банки не готовы к обслуживанию инвалидов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://iz.ru/news/629671> (дата обращения: 01.12.2018).
39. Володько, Л. П. Нечеткая оценка качества банковских услуг [Электронный ресурс] / Л. П. Володько, Л. Н. Базака, Н. В. Дэвиз // Молодой ученый. – 2013. – № 5 (52) – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/52/6828/> (дата обращения: 20.05.2019).
40. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: учебное пособие / Б. Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. – М. : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
41. Гончаренко, Т. В. Качество банковского обслуживания физических лиц как основа активизации сберегательного процесса / Т. В. Гончаренко // Наука и экономика. – 2012. – № 5. – С. 35-38.
42. ГОСТ Р ИСО 14001-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы экологического менеджмента. Требования и руководства по применению [утв. и введен в действие приказом Росстандарта от 29.04.2016 №285-ст]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=11602#06487331796618926> (дата обращения: 02.08.2019).
43. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: [утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1390-ст]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195013/ (дата обращения: 02.08.2019).
44. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования: [утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_194941/ (дата обращения: 02.08.2019).
45. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: [утв. Приказом Росстандарта от 23.11.2010 N 501-ст]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135559/ (дата обращения: 02.08.2019).
46. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005. Национальный стандарт Российской Федерации. Информационная технология. Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем [утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 29.12.2005 №476-ст]: [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=9045#05868109205434547> (дата обращения: 02.08.2019).

47. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Электронный ресурс] / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 419 с. – Режим доступа: <https://files.alpinabook.ru/iblock/073/073e6f4db1859c10cb7ae846eb66cd77.pdf> (дата обращения: 07.10.2017).

48. Дворецкая, А. Е. Зеленое финансирование как современный тренд глобальной экономики / А. Е. Дворецкая // Вестник Академии. – 2017. – №2. – С. 60-65.

49. Дзюбан, С. В. Процессный подход в оценке качества управления коммерческим банком / С. В. Дзюбан // Вестник ОГУ. – 2010. – №13. – С. 138-142.

50. Доверие россиян банкам. Социология. Статистика. Публикации. Отраслевой обзор №8 (12). Декабрь 2017 [Электронный ресурс] // Аналитический центр НАФИ. – Режим доступа: https://nafi.ru/upload/thematic_review_dec.pdf (дата обращения: 01.12.2018).

51. Долгова, Н. В. О подходах к определению категории «управление» [Электронный ресурс] / Н. В. Долгова. – Режим доступа: <http://e-lib.gasu.ru/vmu/archive/2010/01/5.pdf> (дата обращения: 14.03.2017).

52. Дружественность банков по отношению к клиентам с ограниченными физическими возможностями [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/druzhestvennost-bankov-po-otnosheniyu-k-klientam-s-ogranichennymi-fizicheskimi-vozmozhnostyami/> (дата обращения: 01.12.2018).

53. Елисеева, И. И. Общая теория статистики: Учебник / И.И. Елисеева, М.М. Юзбашева/ Под ред. И. И. Елисеевой. — М. : Финансы и Статистика, 2004. — 656 с.

54. Задорожная, И. В. Основы формирования конкурентоспособности банковской услуги / И. В. Задорожная // Наука и современность. – 2012. – Т. 6. – № 3. – Ч. 2. – С. 261-266.

55. Зинкевич, В. А. Оптимизация кредитных продуктов как устойчивое конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / В. А. Зинкевич // Банковское кредитование. – 2012. – № 2 – Режим доступа: http://www.reglament.net/bank/credit/2012_2_article_8.htm (дата обращения: 07.03.2019).

56. Ильин, И. А. Спасение в качестве [Электронный ресурс] / И. А. Ильин // Русский колокол. – 1928. – № 4. – С. 3-7. – Режим доступа: <http://deming.ru/Statyi/SpasVKach.htm> (дата обращения: 04.04.2017).

57. Индекс CSI: как оценить удовлетворенность клиентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1615-indeks-csi?ustp=W> (дата обращения: 14.03.2019).

58. Индекс лояльности клиентов российским банкам снижается [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/indeks-loyalnosti-klientov-rossiyskim-bankam-snizhaetsya/> (дата обращения: 20.03.2019).
59. Ипотечное кредитование, 2018 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://raexpert.ru/rankingtable/bank/ipoteka_2018/main/ (дата обращения: 20.08.2020).
60. Ипотечное кредитование в 2018 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://raex-a.ru/media/uploads/bulletins/pdf/2019_ipoteka_bul.pdf (дата обращения: 20.08.2020).
61. Исаев, Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг [Электронный ресурс] / Р. А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=368397> (дата обращения: 05.03.2019).
62. Исаев, Р. А. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р. А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 225 с.
63. Исаев, Р. А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка / Р. А. Исаев // Методы менеджмента качества. – 2011. – №6. – С. 4-10.
64. Ихсанова, Л. Р. Качество банковских услуг как фактор повышения эффективности деятельности региональных банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Ихсанова Лилиана Ренатовна – Казань, 2011. – 148 с.
65. Ихсанова, Л. Р. Теоретические аспекты качества банковских услуг [Электронный ресурс] / Л. Р. Ихсанова // Вестник экономики, права и социологии. – 2013. – № 1. – Режим доступа: <http://www.vestnykeps.ru/0113/12.pdf> (дата обращения: 07.01.2018).
66. Квалиметрия [Электронный ресурс] / Г. Г. Азгальдов. – Режим доступа: <http://www.labrate.ru/qualimetry1.htm> (дата обращения: 01.12.2018).
67. Квитко, А. В. Управление качеством / А. В. Квитко. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2005. – 183 с.
68. Клиентский рейтинг банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sotnibankov.ru/ratings/quality-rating/klientskiy-reyting/> (дата обращения: 01.03.2019).
69. Клиентский рейтинг банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sravni.ru/banki/rating/klientskij/> (дата обращения: 02.03.2019).
70. Кодекс этических принципов банковского дела [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/07/06/2017/5936e31c9a794757f4d64c26?from=main> (дата обращения: 01.03.2019).
71. Композитный индекс удовлетворенности населения работой финансовых организаций, финансовыми продуктами (услугами) и каналами предоставления финансовых услуг [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.cbr.ru/Content/Document/File/95822/composite_index_2019.pdf (дата обращения 13.02.2020).

72. Конягина, М. Н. Проблемы и перспективы развития конкуренции на российском рынке банковских услуг / М. Н. Конягина // Банковские услуги. – 2010. – № 4. – С. 27-34.

73. Корнилова, О. Ю. Новый банковский продукт: понятие, виды, классификация [Электронный ресурс] / О. Ю. Корнилова // Креативная экономика. – 2013. – № 8. – Режим доступа: <https://creativeconomy.ru/lib/5014> (дата обращения: 02.02.2018).

74. Корпоративная социальная ответственность в банках [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.banki.ru/wikibank/korporativnaya_sotsialnaya_otvetstvennost_v_bankah/ (дата обращения: 20.03.2019).

75. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

76. Куваев, М. К. Оценка и стимулирование качества банковских услуг в финансовом менеджменте: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Куваев Михаил Константинович. – М., 2006. – 153 с.

77. Кудашева, Ю. С. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка [Электронный ресурс]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Кудашева Юлия Сергеевна – Ставрополь, 2010. – 186 с. – Режим доступа: http://www.mirkin.ru/_docs/kon_diser/diskudasheva.pdf (дата обращения: 12.10.2017).

78. Кузнецова, Е. И. Деньги. Кредит. Банки / Е. И. Кузнецова. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 566 с.

79. Лаврова, З. И. Управление качеством / З. И. Лаврова. – СПб. : Издательство СПбГЭУ, 2015. – 110 с.

80. Лаврушин, О. И. Банковский менеджмент: учебник / О.И. Лаврушин. – М. : Кнорус, 2009. – 560 с.

81. Ларионова, И. В. Доверие на финансовом рынке: концептуальный взгляд на его оценку / И.В. Ларионова, Е. И. Мешкова // Банковские услуги. – 2020. – № 10. – С. 2-8.

82. Ларионова, И. В. Основные тренды регулирования российского банковского сектора и цифровизация экономики / И.В. Ларионова, Е. И. Мешкова // Банковские услуги. – 2019. – № 4. – С. 2-8.

83. Латыпов, Р. Р. Проблемы повышения качества банковских услуг / Р. Р. Латыпов // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 262-266.

84. Левченко, Е. В. Совершенствование инструментария оценки и развития системы менеджмента качества в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс] / дис. ...

канд. экон. наук: 08.00.05 / Левченко Екатерина Вячеславовна. – М., 2018. – 162 с. – Режим доступа: <http://ords.rea.ru/wp-content/uploads/2019/01/levchenko.pdf> (дата обращения: 08.10.19).

85. Лисина, Ю. А. Взаимосвязь качества банковских продуктов и услуг с конкурентоспособностью кредитных организаций / Ю. А. Лисина // XXXI Международные Плехановские чтения. 16 апр. 2018 г.: сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2018. – С. 111-114.

86. Лисина, Ю. А. Доступность как социальная составляющая качества банковских продуктов и услуг / Ю. А. Лисина // Наука сегодня: проблемы и пути решения: материалы междун. научно-практической конференции: в 3 частях. – Вологда : Маркер. – 2018. – С. 35-37.

87. Лисина, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг и их стандартизация / Ю. А. Лисина, Н. Н. Наточеева // Россия и Китай: вызовы и перспективы международной интеграции: материалы Международной научно-практической конференции (молодые ученые). – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2017. – С. 83-90.

88. Лисина, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг и способы их оценки / Ю. А. Лисина // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2017. – № 2 (18). – С. 98-104.

89. Лисина, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг и способы их оценки / Ю. А. Лисина // XXX Международные Плехановские чтения. 14 марта 2017 г.: сб. ст. аспирантов и молодых ученых. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – С. 175-178.

90. Лисина, Ю. А. Качество банковских продуктов и услуг: структура и методы оценки / Ю. А. Лисина, Н. Н. Наточеева // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12. – Ч. 2. (89-2). – С. 1066-1071.

91. Лисина, Ю. А. Качество продуктов и услуг коммерческого банка / Ю. А. Лисина // Молодой ученый. – 2017. – № 36 (170). – С. 42-45.

92. Лисина, Ю. А. Теоретические аспекты качества продуктов и услуг коммерческого банка / Ю. А. Лисина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сб. материалов XLIX Междун. научно-практической конференции. – Новосибирск. – 2017. – С. 124-129.

93. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт-Издат, 2009. – 464 с.

94. Лояльность россиян к банкам падает четвертый год подряд [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/loyalnost-rossiyan-k-bankam-padaet-chetvertyuy-god-podryad/> (дата обращения: 12.10.19).

95. Лучшие социальные проекты России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://socprojects.org/> (дата обращения: 01.03.2019).

96. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М. : Омега-Л, 2009. – 328 с.
97. Мазняк, В. М. Качество банковского продукта, его оценка. Опыт и проблемы применения стандартов ИСО 9000 в деятельности банков [Электронный ресурс] / В. М. Мазняк. – Режим доступа: www.rsue.ru/Res/FF/Kaf_BD/um/pond/lekc/maznjak/kbp.doc (дата обращения: 02.03.2019).
98. Мазняк, В.М. Управление банковским продуктом: учебное пособие по курсу / В. М. Мазняк. – Ростов н/Д. : Издательство Ростовский государственный экономический университет, 2007. – 82 с.
99. Марданов, Р. Х. О развитии концептуальных подходов к стандартизации банковской деятельности / Р. Х. Марданов // Деньги и кредит. – 2008. – № 2. – С. 8 - 17.
100. Материалы Всероссийского научно-исследовательского института сертификации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vniis.ru/solutions/sertifikatsiya-sistem-menedzhmenta/> (дата обращения: 01.03.2018).
101. Материалы Координационного комитета АРБ по стандартам качества банковской деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://arb.ru/arb/bureaux-and-committees/29634/quality-standards/?ELEMENT_ID=29634&mode=quality-standards&DETAIL_ID=0&PAGEN_1=3 (дата обращения: 01.03.2019).
102. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Фльберт, Ф. Хедоури пер. с англ. Л. И. Евенко. – М. : Изд-во «Дело», 1997. – 493 с.
103. Милета, В. И. Понятие и критерии оценки качества банковских услуг / В. И. Милета // Экономика: теория и практика. – 2014. – № 2. – С. 48-53.
104. Милюков, А. И. Новый этап в деятельности банков и роль стандартов [Электронный ресурс] / А. И. Милюков // Аналитический банковский журнал. – 2012. – № 3 (197). – Режим доступа: http://www.abajour.ru/files/42-47_197.pdf (дата обращения: 08.10.2017).
105. Милюков, А. И. Стандарты качества банковской деятельности / А. И. Милюков // Деньги и кредит. – 2007. – № 11. – С. 3-7.
106. Мирзаева, М. Р. Основные направления и факторы развития конкуренции в банковском секторе [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Мирзаева Майя Рустамовна – Махачкала, 2006. – 24 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/osnovnye-napravleniya-i-factory-razvitiya-konkurentsii-v-bankovskom-sektore/read> (дата обращения: 12.10.2018).
107. Митрохин, В. В. Качество услуг как фактор повышения конкурентоспособности банка [Электронный ресурс] / В. В. Митрохин, О. П. Федоткина // Сервис в России и за

рубежом. – 2011. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/kachestvo-uslug-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-banka> (дата обращения: 08.12.2017).

108. Михеева, Е. Н. Управление качеством: учебник / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 532 с.

109. Модель EFQM. Модель в России. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://efqm-rus.ru/model-efqm/> (дата обращения: 01.03.2018).

110. Мостовая, Ю. П. Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг) [Электронный ресурс] / Ю. П. Мостовая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/5/5127.html> (дата обращения: 08.12.2017).

111. Мухаметзянова, Е. С. Повышение качества обслуживания физических лиц в коммерческих банках (на примере ОАО «Сбербанк России»): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Мухаметзянова Елена Сергеевна. – М., 2013. – 185 с.

112. Наточеева, Н. Н. К вопросу о повышении качества банковских продуктов и услуг как элемента КСО банков на современном этапе [Электронный ресурс] / Н. Н. Наточеева, Т. В. Белянчикова // Материалы Интернет-конференции «Инновационные процессы в банковском секторе российской экономики на современном этапе». – М., 2015. – Режим доступа: <http://sdo.rea.ru/cde/conference/19/viewFiles.php> (дата обращения: 08.10.2017).

113. Наточеева, Н. Н. Обеспечение долгосрочной эффективности банковского бизнеса на основе повышения качества банковских продуктов и услуг [Электронный ресурс] / Н. Н. Наточеева, Т. В. Белянчикова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 10 (51). – С. 987-991. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22483984> (дата обращения: 08.08.2016).

114. Наука логики [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.e-reading.club/bookreader.php/14124/Gegel%27_-_Nauka_logiki.html (дата обращения: 04.10.2017).

115. Наумова, О. А. Экономические рычаги в комплексном анализе финансово-хозяйственной деятельности / О. А. Наумова // Глобальные и локальные проблемы экономики: новые вызовы и решения: сб. материалов II Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Краснодар. – 2012. – С. 204-207.

116. Нематериальные активы российских банков: лояльность клиентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/nematerialnye-aktivy-rossiyskikh-bankov-loyalsnost-klientov/> (дата обращения: 22.02.2019).

117. Немогай, Н. В. Управление качеством. Менеджмент качества / Н. В. Немогай. – Минск: Тетрасистемс, 2010. – 176 с.

118. Николаева, Т. П. Банковский маркетинг: Учебно-методический комплекс / Т. П. Николаева. – М. : Издательский центр ЕАОИ, 2009. – 144 с.
119. Новаторов, Э. В. Маркетинг услуг: теория и технология / Э. В. Новаторов. – СПб. : ИП Петров Д. А., 2015. – 200 с.
120. Новаторов, Э. В. Методика оценки качества банковских услуг [Электронный ресурс] / Э. В. Новаторов // Институт стратегического управления социальными системами. – Режим доступа: <http://ismss.ru/uploads/p266.pdf> (дата обращения: 01.10.2018).
121. О банках и банковской деятельности: [федер. закон № 395-1 от 02.12.1990: по состоянию на 30.12.20]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 10.01.2021).
122. О защите конкуренции: [федер. закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ: по состоянию на 29.07.2018]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 22.10.2018).
123. О защите прав потребителей: [закон РФ N 2300-1 от 07.02.1992: по состоянию на 18.07.2019]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 22.10.2019).
124. О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации: [указание Банка России. Утв. Банком России № 4212-У 24.11.2016: по состоянию на 01.10.2018]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207698/ (дата обращения: 02.10.2019).
125. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери: [положение Банка России: Утв. Банком России №611-П 23.10.2017: по состоянию на 15.03.2018]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_293612/ (дата обращения: 02.10.2019).
126. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности: [положение Банка России: утв. Банком России №590-П 28.06.2017: по состоянию на 16.10.19]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220089/ (дата обращения: 02.10.2019).
127. О саморегулируемых организациях в сфере финансового рынка: [федер. закон N 223-ФЗ от 13.07.2015: по состоянию на 28.12.2017]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182662/ (дата обращения: 12.12.2017).

128. О стандартизации в Российской Федерации: [федер. закон N 162-ФЗ от 29.06.2015: по состоянию на 03.07.2016]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/ (дата обращения: 12.12.2017).

129. О техническом регулировании: [федер. закон N 184-ФЗ от 27.12.2002: по состоянию на 28.11.2018]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/ (дата обращения: 11.12.2018).

130. О Центральном банке Российской Федерации [федер. закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 по состоянию на 02.08.2019]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 11.10.2019).

131. Об обязательных нормативах банков (вместе с "Методикой расчета кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера", "Методикой расчета кредитного риска по ПФИ", "Методикой определения уровня риска по синдицированным ссудам", "Порядком расчета норматива максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков (Н6) по сделкам, совершаемым на возвратной основе", "Методикой расчета риска изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента", "Порядком распределения прибыли (части прибыли)": [инструкция Банка России №180-И от 28.06.17: по состоянию на 06.05.19]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_220206/ (дата обращения: 02.08.2019).

132. Об оценке экономического положения банков: [указание Банка России № 4336-У от 03.04.2017: по состоянию на 27.11.18]: [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217168/ (дата обращения: 02.08.2019).

133. Обзор состояния финансовой доступности в российской федерации в 2017 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/47451/rev_fin_20180828.pdf (дата обращения: 22.02.2019).

134. Обзор: банковский сектор в 2018 году [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10890092> (дата обращения: 08.08.2019).

135. Овсянко, Д. В. Управление качеством: учебное пособие / Д. В. Овсянко. – СПб. : Издательство «Высшая школа менеджмента», 2011. – 204 с.

136. Олянич, Д. Б. Теория организации [Электронный ресурс]: учебник / Д. Б. Олянич. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 408 с. – Режим доступа: <http://portal-u.ru/sovremennye-podkhody-k-teorii-organizatsii/sistemnyj-podkhod-k-organizatsii> (дата обращения: 02.03.2018).

137. Определение финансовой доступности банка России [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cbr.ru/finmarket/development/development_affor/determination/ (дата обращения: 17.06.2018).
138. Орлова, О. Ю. Моделирование рисков процессов системы менеджмента качества в организации / О. Ю. Орлова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2017. - № 2. – С. 214-217.
139. Орлова, О. Ю. Управление качеством в кредитных организациях / О. Ю. Орлова // Actualscience. – 2016. – Т 2. – № 11. – С. 291-292.
140. Оробинский, С. С. Взаимосвязь понятий «банковская услуга» и «банковский продукт» / С. С. Оробинский // Вестник ОмГУ. Серия «Экономика». – 2007. – № 3. – С. 95-99.
141. Оробинский, С. С. Модель Кано: банковские продукты и потребности клиентов / С. С. Оробинский // Банковское дело. – 2009. – № 4. – С. 75-78.
142. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019-2021 годов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cbr.ru/content/document/file/71220/main_directions.pdf (дата обращения 23.04.2020)
143. Особенный банк [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.ru/ru/person/specialbank> (дата обращения: 17.06.2018).
144. Перегудов, Ф. И. Основы системного анализа [Электронный ресурс] / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – Томск : Издательство НТЛ, 1997. – 396 с. – Режим доступа: pmonline.org.ua/.../Peregudov%20F.I.%20Osnovy%20sistemnogo%20analiza.doc (дата обращения: 02.03.2018).
145. Петри, А. А. Методическое обеспечение диагностики рыночной ориентированности банковских услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Петри Александра Андреевна. – Иркутск, 2011. – 242 с.
146. Плотникова, М. В. Качество банковских кредитных услуг: аспекты теоретического анализа [Электронный ресурс] / М. В. Плотникова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-bankovskih-kreditnyh-uslug-aspekty-teoreticheskogo-analiza> (дата обращения: 02.06.2017).
147. Плотникова, М. В. Качество банковских кредитных услуг: подходы к управлению и инструментарий осуществления / М. В. Плотникова, Л. В. Ильина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2015. – С. 81-84.
148. Повышение доступности финансовых услуг для людей с инвалидностью: итоги 2018 года – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/press/event/?id=2310> (дата обращения: 18.06.2018).

149. Пономарев, Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки / Т. А. Пономарев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1(45). – С. 47–53.
150. Прекратившие существование кредитные организации. Полный список банков, прекративших свою деятельность вследствие ликвидации или отзыва лицензии Банком России в период с 1991 по 2017 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.banki.ru/banks/memory/#results> (дата обращения: 17.10.2018).
151. Премии в области качества [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://servok.ru/> (дата обращения: 24.06.2018).
152. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/ (дата обращения: 02.12.2017).
153. Рамперсад, Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х. К. Рамперсад, перевод с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.
154. Рейтинг банков по качеству сервиса по состоянию на 01.02.2019г.[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sotnibankov.ru/ratings/quality-rating/rejting-bankov-po-kachestvu-servisa/> (дата обращения: 17.03.2019).
155. Рейтинг банков по кредитному ипотечному портфелю [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/ipoteka_1.1.19.pdf (дата обращения: 17.08.2020).
156. Рейтинг городов по качеству жизни Mercer [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings> (дата обращения: 17.06.2018).
157. Рейтинг ипотечных банков: проценты, активы, народный рейтинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ipotekaved.ru/v-rossii/rejting-bankov-po-ipoteke.html#i> (дата обращения: 17.03.2019).
158. Рейтинг российских ипотечных банков по итогам 2018 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10891901> (дата обращения: 17.03.2019).
159. Рейтинг удовлетворенности потребителей работой банков. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://banki31.ru/analytics1/rating/26374.html> (дата обращения: 23.02.2019).
160. Савчук, Р. Р. Оценка качества обслуживания клиентов банка с использованием инструментов качества / Р. Р. Савчук, М. А. Агарков // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 106-109.
161. Сагатовский, В. Н. Основы систематизации всеобщих категорий / В. Н. Сагатовский [Электронный ресурс] / В. Н. Сагатовский. – Томск : Издательство Томского

университета, 1973. – 396 с. – Режим доступа: vasagatovskij.narod.ru/Osnovi.doc (дата обращения: 02.03.2018).

162. Салимова, Т. А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т. А. Салимова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2011. – 416 с.

163. Самсонова, Е. К. Формирование и регулирование конкурентной среды на рынке банковских услуг [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Соловьева Елена Константиновна. – Орел, 2006. – 24 с. – Режим доступа: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-i-regulirovanie-konkurentnoi-sredy-na-rynke-bankovskikh-uslug/read> (дата обращения: 03.01.2019).

164. Сапожников, Н. П. Кайзен-резервы повышения качества банковских услуг / Н. П. Сапожников под ред. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Издательство ТГТУ, 2003. – 176 с.

165. Сафина, О. В. Оценка качества банковских услуг / О. В. Сафина, Н. В. Смирнова // Современные наукоемкие технологии. – 2017. – № 2. – С. 64-67.

166. Селютина, О. Г. Межбанковская конкуренция и ее влияние на повышение качества банковских услуг : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Селютина Ольга Геннадьевна. – Орел, 2013. – 171 с.

167. Семь итогов 2018 года для банков и их клиентов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/370529-sem-itogov-2018-goda-dlya-bankov-i-ih-klientov.pdf> (дата обращения: 20.09.2019).

168. Скульский, В. Г. Управление лояльностью потребителей на рынке инвестиционных услуг : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Скульский Владимир Геннадьевич. – М., 2015. – 168 с.

169. Соловьева, Л. В. Методология исследования и оценки качества услуг как критерия качества жизни их потребителей / Л. В. Соловьева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 40. – С. 38-43.

170. Спицын, И. О. Маркетинг в банке / И. О. Спицын, Я. О. Спицын. – Тернополь : АО Тарнекс», 1993. – 656 с.

171. Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования. Проект Ассоциации российских банков, версия 2013 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://arb.ru/b2b/docs/standarty_kachestva_bankovskoy_deyatelnosti_osnovnye_polozhe_niya_i_trebovaniya_p-9775522/ (дата обращения: 08.08.2018).

172. Стратегия повышения финансовой доступности в Российской Федерации на период 2018–2020гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cbr.ru/Content/Document/File/44104/str_30032018.pdf (дата обращения: 23.10.2018).

173. Татаркулова, Р. А. К вопросу о сущности и классификации банковских услуг / Р. А. Татаркулова // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2009. – № 4. – С. 245-250.
174. Татаркулова, Р. А. Метод экспертных оценок в системе определения приоритетных услуг и оценки качества обслуживания клиентов коммерческого банка / Р. А. Татаркулова // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2010. – № 1. – С. 186-191.
175. Татаркулова, Р. А. Методы и инструменты повышения качества банковских услуг кредитных организаций региона: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Татаркулова Радмила Алийевна. – Ставрополь, 2010. – 196 с.
176. Теплякова, Н. А. Банковский маркетинг / Н. А. Теплякова. – Минск : ТетраСистемы, 2010. – 160 с.
177. Тибилова, В. Э. Методы и системы оценки качества банковских услуг [Электронный ресурс] / В. Э. Тибилова // Экономика знаний: инновационная экосистема и новая индустриализация региона. Материалы Всероссийского молодежного инновационного форума. 2017. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_29918978_97589547.pdf (дата обращения: 01.02.2019).
178. Трофимов, Д. В. Повышение конкурентоспособности банков в сегменте розничных услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Трофимов Дмитрий Викторович. – М., 2014. – 190 с.
179. Управление банковским продуктом: учебное пособие / составитель Мазняк В.М. – Ростов н/Д. : Издательство РГЭУ, 2007. – 416 с.
180. Управление качеством: учебник / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. – М. : Дашков и К, 2012. – 532 с.
181. Уровень обслуживания клиентов в российских банках: анализ КПМГ. 2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2015/02/ru-ru-banking-services-survey.pdf> pdf (дата обращения: 20.04.2017).
182. Уровень финансовой доступности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/finansovaya-dostupnost-v-rossii/> (дата обращения: 12.10.17).
183. Фадеева, Н.Ф. Методология оценки качества услуг [Электронный ресурс] / Н. Ф. Фадеева. – Режим доступа: http://vestnik.tstu.ru/rus/t_18/pdf/18_2_023.pdf (дата обращения: 14.06.2018).
184. Фасхиев, Х. А. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев, А. В. Крахмалева // Вестник УГАТУ. – 2015. – Т. 19. – № 1 (67) – С. 278-294.

185. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
186. Фатхутдинов, Р. А. Сущность конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – № 3. – С. 99-129.
187. Философия: Энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / Под ред. А. А. Ивина. – М. : Гардарики, 2004. – 1072 с. – Режим доступа: <http://ariom.ru/wiki/FJeS> (дата обращения: 03.03.2018).
188. Хабаров, В. И. Банковский маркетинг / В. И. Хабаров, Н. Ю. Попова. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 165 с.
189. Хойер, Р. Что такое качество? / Р. Хойер, Б. Хойер // Стандарты и качество. – 2002. – № 3. – С. 97-102.
190. Хоминич, И. П. Конкурентоспособность региона / И. П. Хоминич, И. И. Тимошенко // Региональная экономика: теория и практика. – 2004. – № 4. – С. 47-45.
191. ЦБ рассчитал индекс удовлетворенности населения финансовыми продуктами и услугами [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=9981765> (дата обращения: 20.09.2019).
192. Цивинюк, Р. А. Гармонизация системы менеджмента качества банковских услуг с международными стандартами: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Цивинюк Роман Александрович – Красноярск, 2004. – 190 с.
193. Чернина, О. А. Стандарты качества банковской деятельности [Электронный ресурс] / О. А. Чернина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/5/1467/1> (дата обращения: 08.10.2017).
194. Чернова, С. А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности региональных коммерческих банков / С. А. Чернова, М. Ю. Алиева // Известия УРГЭУ. – 2015. – № 1. – С. 89-99.
195. Швед, Д. Е. О понятиях «банковский продукт» и «банковская услуга» [Электронный ресурс] / Д. Е. Швед // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/520/29174/> (дата обращения: 23.08.2017).
196. Шевчук, Д. А. Банковские операции / Д. А. Шевчук. – М. : Феникс, 2006. – 224 с.
197. Шевчук, Д. А. Управление качеством / Д. А. Шевчук. – М. : ГроссМедиа. РОСБУХ, 2008. – 216 с.
198. Шинкович, В. Система управления качеством для банков [Электронный ресурс] // В. Шинкович // Банковская практика за рубежом. – 2009. – № 2. – Режим доступа: <http://www.web-standart.net/magaz.php?aid=9552> (дата обращения: 03.03.2018).

199. Шокина, Л. И. Оценка качества менеджмента компании: учебное пособие / Л. И. Шокина под ред. М. А. Федотовой. – М. : КНОРУС, 2012. – 344 с.
200. Шустова, Е. П. Оценка качества обслуживания клиентов коммерческих банков [Электронный ресурс] // Е. П. Шустова / – Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/023.pdf> (дата обращения: 03.07.2017).
201. Энгельс, Ф. Сочинения. Диалектика природы [Электронный ресурс] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 20. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1961. – 858 с. – Режим доступа: <https://www.marxists.org/russkij/marx/cw/t20.pdf> (дата обращения: 02.10.2017).
202. Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2001 – 304 с.
203. 100 надежных российских банков – 2018. Рейтинг Forbes [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/358971-100-nadezhnyh-rossiyskih-bankov-2018-reyting-forbes> (дата обращения: 01.02.2020).
204. Natocheeva, N. N. Effects of Bank Resolution on Financial Stability and Competitiveness of Banking Sector / N. N. Natocheeva, T. V. Belyanchikova, Y. A. Lisina (Vasilyeva) // International Journal of Engineering and Advanced Technology. – 2019. – Volume-9. – Issue-1. – С. 5092- 5096.
205. Parasurman, A. A conceptual model of service quality and its implications for future research [Электронный ресурс] / A. Parasurman, V. Zeithaml, L. Berry // Journal of marketing. – 1985. – № 4 (49). – Р. 41-50. – Режим доступа: https://www.jstor.org/stable/1251430?seq=1#page_scan_tab_contents (дата обращения: 09.01.2020).

Приложение А
(обязательное)

Основные подходы к содержанию понятия качества

Таблица А.1

Подход и представители	Содержание	Достоинства	Недостатки
Качество как ключевое свойство изделия	Под качеством понимается ключевая характеристика объекта.	Сохранена связь с философской трактовкой качества.	Не имеет практического использования.
Качество как абсолютная оценка (У. Шухарт)	Понятие качества отождествляется с понятием совершенного объекта. Не совпадает с философской трактовкой этого понятия [187]	Соответствует представлению большинства потребителей о качестве как о положительной оценке его характеристик.	Не учитывает, что товары не являющиеся совершенными также обладают качеством.
Качество как соответствие назначению (Дж. Джуран)	Качество отождествляется со способностью продукта или услуги выполнять свои функции.	Соответствует функциональному пониманию качества, учитывает объективную составляющую качества.	Нет четкой связи с потребностями потребителя.
Качество как соответствие стандартам, техническим требованиям (Кросби В.Ф Садулин, А.О. Гойхтуль, И. Гаврилов, К. Овсянников)	Качество определяется как соответствие стандартам. Соответственно, возможно два варианта – приемлемое и неприемлемое качество.	Разработка стандартов и требование по соответствию им формирует минимально необходимый уровень характеристик объекта.	Существенно ограничивает оценку качества, делает невозможным оценку не количественных характеристик.
Качество как совокупность свойств продукции, удовлетворяющих потребности/ ожидания потребителей (ГОСТ 15467-79, У.Э. Деминг, К. Исикава 1950, А. Файгенбаум)	Качество связывают со способностью удовлетворять ожидания потребителей.	Учитываются ожидания потребителей	Рассматривается только со стороны потребителей, качество не рассматривается с позиции других сторон.
Качество как соответствие стоимости (Дж. Харрингтон)	Качество определяется как соотношение полезности и цены продукта.	Рассматривает одновременно два ключевых параметра, характеризующих продукт/услугу.	Сводит качественные параметры в зависимость от цены, не учитывая объективность его существования.
Качество как степень соответствия характеристик требованиям потребителей и других заинтересованных сторон (Международные стандарты ИСО серии 9000)	Качество определяется как соответствие характеристик требованиям потребителей и других заинтересованных сторон.	Качество рассматривается не только с позиции потребителей, но и с позиции других сторон.	Высокая доля субъективной составляющей.

Источник: составлено автором

Приложение Б
(обязательное)

**Понятие качества в нормативно-правовой литературе, регламентирующей
банковскую деятельность**

Таблица Б.1

Понятие	Применение в нормативно-правовых актах	Источник
Качество активов: качество ссуды, других балансовых активов, условных обязательств кредитного характера и т.д.	Для определения размера расчетного резерва, формируемого по ссуде, на основании действия факторов кредитного риска ссуды оцениваются и классифицируются в одну из 5 категорий качества: стандартные, нестандартные, сомнительные, проблемные и безнадежные. Классификация осуществляется на основании оценки финансового положения заемщика и качества обслуживания долга. Для других оцениваемых активов, обязательств учитываются иные факторы. Качество ссуд в целях оценки экономического положения банка – удельный вес безнадежных ссуд в общем объеме ссуд.	Положения БР № 590-П [126], № 611-П [125], Указания БР №4336-У [132], № 4212[124]
Категория качества обеспечения	Залогу по ссуде может быть присвоена I или II категория качества. Оценка качества залога осуществляется на основании фактора риска реализации залога по залоговой стоимости, исходя из сущности обеспечения. Оценивается качество в целях сокращения суммы начисляемого резерва по ссудам II-V категорий качества.	Положение БР № 590-П [126], № 611-П [125]
Кредитное качество контрагента	Рассчитывается в отношении заключенных на внебиржевом рынке производных финансовых инструментов и включается в расчет норматива достаточности капитала банка.	Инструкция БР № 180-И [131]
Качество управления банка	Оценивается в целях анализа экономического положения банка, включая оценку управления рисками, управления стратегическим риском и управления риском материальной мотивации персонала. Присваивается одна из категорий: хорошее, удовлетворительное, сомнительное, неудовлетворительное.	Указания БР №4336-У [132]
Качество капитала	Оценивается в целях анализа экономического положения банка как процентное отношение собственных средств (капитала) к активам банка без учета активов с нулевым коэффициентом риска. Присваивается балл в зависимости от расчетного значения. И затем оценивается состояние капитала как хорошее, удовлетворительное, сомнительное, неудовлетворительное.	Указания БР №4336-У [132]

Источник: составлено автором

Приложение В
(обязательное)
Основные определения качества банковских услуг

Таблица В.1

Автор	Определение
Л.Р. Ихсанова	Качество банковской услуги – находящаяся в постоянном преобразовании совокупность свойств банковской услуги, придающих ей способность удовлетворять различные финансовые, а также социальные потребности клиентов [64, с. 62].
Р.А. Татаркулова	Качество банковской услуги – совокупность свойств и характеристик, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные и предполагаемые потребности клиентов кредитной организации в банковских операциях [175, с. 137].
А.К. Бахшиян	Качество понимается как способность продукта или услуги удовлетворить потребности и ожидания каждого конкретного потребителя, служить гарантией не только его сегодняшних предпочтений, но и будущего сознательного выбора [18, с. 50].
В.В. Митрохин, О.П. Федоткина	Качество банковских продуктов и услуг – способность совокупности характеристик банковской услуги (продукта) удовлетворять потребности клиента [107, с. 72].
Н.А. Сапожников	Качество - степень, с которой совокупность собственных характеристик банковских услуг выполняет требования [164, с. 9].

Источник: составлено автором

Приложение Г
(обязательное)
Основные классификации банковских услуг

Таблица Г.1

Критерий классификации	Группы
1. Направленность на удовлетворение потребностей клиента.	– Прямые услуги – направлены на удовлетворение непосредственных пожеланий клиента (платежных, коммерческих, инвестиционных). – Косвенные (сопутствующие) услуги – направлены на формирование комфортных условий при получении основной услуги, не приносят дополнительный доход. – Услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек.
2. Степень сложности	– Услуги, востребованные широким кругом потребителей. – Услуги для клиентов, обладающих профессиональными знаниями. – Услуги для клиентов, обладающими специальными знаниями в области финансового инжиниринга и планирования.
3. Охват банковских операций	– 1 уровень – основной продукт (например, кредитование). – 2 уровень – реальный (сопутствующий) продукт – формирование кредитно-обеспечительной операции, ведение реестра акционеров, другие операции, целью которых является перевод случайных клиентов в разряд постоянных. – 3 уровень – расширенный продукт. Направлен на укрепление постоянных, доверительных отношений с клиентом, его комплексное обслуживание, оказание ему всесторонней помощи, содействует развитию бизнеса клиента.
4. Роль операций в деятельности банка	– Исключительные – оказываемые только банками. – Специальные – возможно оказание кредитными организациями и другими организациями без существенных ограничений. – Общие – оказываемые банками в том же порядке, что и иные хозяйствующие субъекты.
5. Характер потребителя	– Розничные услуги. – Корпоративные услуги.
6. Отношение к балансу банку	– Активные. – Пассивные. – Активно-пассивные.

Источник: составлено автором на основе [14, 15, 16, 22, 26, 98, 173, 176, 179, 196]

Приложение Д
(обязательное)
Определения понятия конкурентоспособности

Таблица Д.1

Автор	Определяемое понятие	Основное содержание
Р.А. Фатхутдинов [186, с. 102]	Конкурентоспособность субъекта	Способность быть лидером и управлять конкурентными преимуществами в условиях соперничества на рынке.
И.М. Лифиц [93, с. 13]	Конкурентоспособность продукции	Способность соответствовать требованиям рынка.
Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина [96]	Конкурентоспособность товара	Относительная и обобщенная характеристика товара, отражает преимущества по степени удовлетворения потребностей и затратам.
European Management Forum	Конкурентоспособность предприятий	Способность как реальная, так и потенциальная производить и реализовывать товар с характеристиками (ценовыми и неценовыми), более привлекательными для потребителей, чем товары их конкурентов.
Ю.С. Кудашева [77]	Конкурентоспособность банковской услуги	Показатель (относительный, динамичный) качественных и стоимостных характеристик банковской услуги, обеспечивающий выгодное отличие от аналогичных услуг конкурентов.
Х.А. Фасхиев, А.В. Крахмалева [184, с. 278]	Конкурентоспособность услуги	Свойство услуги без ущерба хозяйствующему субъекту превосходить в данный момент по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка.
А.С. Завьялов [186]	Конкурентоспособность услуги	Совокупность качественных и стоимостных характеристик услуги, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности клиента.
А.А. Дынкин [186]	Конкурентоспособность	Соотношение цены и качества.
Н.П. Абаева [2, с. 11-16]	Конкурентоспособность банковской услуги	Реальная возможность в существующих условиях обеспечивать потребность потенциальных и реальных клиентов в услуге, обладающей более привлекательными характеристиками для потребителей, в отличие от услуг-аналогов конкурентов.
Д.В. Трофимов [178, с. 43]	Конкурентоспособность кредитной организации на рынке розничных банковских услуг	Способность функционировать на рынке в целях получения максимально возможной доли рынка и прибыли.

Источник: составлено автором

Приложение Е
(справочное)
Используемые методики оценки качества банковских услуг

Таблица Е.1

Методика	Оцениваемые параметры	Субъект	Порядок оценки	Итог
SERVQUAL	– Материальность – Надежность – Отзывчивость – Безопасность – Сочувствие	Клиент	1. Посредством анкетирования, клиенты по каждому подкритерию оценивают свои ожидания. 2. Аналогичным образом оценивается восприятие. 3. Определяется разрыв между восприятием и ожиданием по каждому подкритерию. 4. Определяется среднее значение по каждому критерию. 5. Определяется среднее значение по всем критериям.	Разрыв между восприятием и ожиданиями >0, соответственно, качество удовлетворительное
Методика Ассоциации российских банков	Параметры продукта, разработанные отдельно для каждого продукта	Эксперты	1. Определяются свойства продукта. 2. Устанавливаются для каждого свойства продукта конкретные характеристики 3. Устанавливается соответствие продукта кредитной организации определенной категории качества по рассматриваемому свойству.	Если соблюдаются все требования для определенной категории, то качеству присваивается указанная категория.
Оценка в рамках оценки общеевропейского индекса удовлетворенности потребителей (PA EPSI Rating)	– Инфраструктура – Доступность – Организация системы обслуживания – Комфорт обслуживания – Организация конфиденциальности, – Информационное обеспечение, – Компетентность сотрудников, – Система продаж	Эксперты	1. Каждому показателю присваивается оценка в зависимости от ответа на вопрос. При этом каждый показатель отличается по весу. 2. Выводится посредством суммирования итоговый балл, который не может превышать 100.	Чем ближе итоговое значение к 100, тем выше качество.
Методика Н.Н. Наточеевой, Т.В. Белянчикова	– С позиции банка: безопасность, ассортимент, скорость, объем, эффективность, цена для банка, уровень развития менеджмента. – С позиции клиента: надежность, точность, полнота исполнения, время, социальный сервис, доступность, компетентность работников банка.	Эксперты	1. Производится оценка каждого критерия качества банковского продукта и услуги с учетом значимости показателя. 2. Рассчитывается интегральный показатель качества для покупателя и интегральный показатель качества для банка. 3. Рассчитывается интегральный показатель качества банковского продукта и услуги.	Чем выше значение интегрального показателя, тем выше качество.

Источник: составлено автором

ФИО: _____

Возраст: _____

Регион: _____

Сфера деятельности: _____

Услуга: _____

1. Что послужило первичным фактором для отбора группы банков, сотрудничество с которыми Вы рассматривали?
Если выбор среди нескольких банков не производился, то укажите фактор, на основе которого был выбран обслуживающий банк.

- ☐ советы других людей,
☐ сайты-агрегаторы банковских услуг,
☐ собственный опыт,
☐ сотрудничество с банком по другим услугам/являюсь клиентом банка,
☐ местоположение, наличие представителей банков в точках продаж,
☐ реклама,
☐ другое _____

2. На какие характеристики банковской услуги Вы ориентировались при выборе банка? (возможно несколько ответов)

3. Проранжируйте, пожалуйста, по значимости характеристики услуги при выборе банка (1-наиболее значимая):

- ☐ стоимость услуги
☐ часы работы
☐ территориальная доступность
☐ удобство дистанционного обслуживания
☐ скорость оказания услуг
☐ надежность банка
☐ комфортность точек обслуживания
☐ вежливость и компетентность персонала
☐ четкость процедур и понятность условий продукта
☐ нестоимостные характеристики продукта

4. Укажите, пожалуйста, банки, среди которых осуществлялся выбор услуги, и проранжируйте их по различным характеристикам (1 – самый лучший).

Банк	Стоимость услуги	Качество услуги	Репутация банка

5. Дополнительно просим проранжировать следующие характеристики:

Банк	Часы работы	Территориальная доступность	Удобство ДБО	Скорость оказания услуг	Надежность банка	Комфортность помещений	Компетентность персонала	Четкость процедур и условий продукта	Нестоимостные условия продукта

6. Проранжируйте, пожалуйста, с какими банками Вы бы осуществили сотрудничества в порядке привлекательности (1 – который фактически выбран).

Наименование банка	Ранг банка для сотрудничества

7. Укажите, пожалуйста, за счет какого ключевого фактора была выбран банк для получения услуги: _____

8. Если Вы прекратили сотрудничество с другим банком по данной услуге, то укажите, пожалуйста, причину: _____

9. При каком изменении цены Вы готовы изменить обслуживающий банк? ____

Приложение И

(справочное)

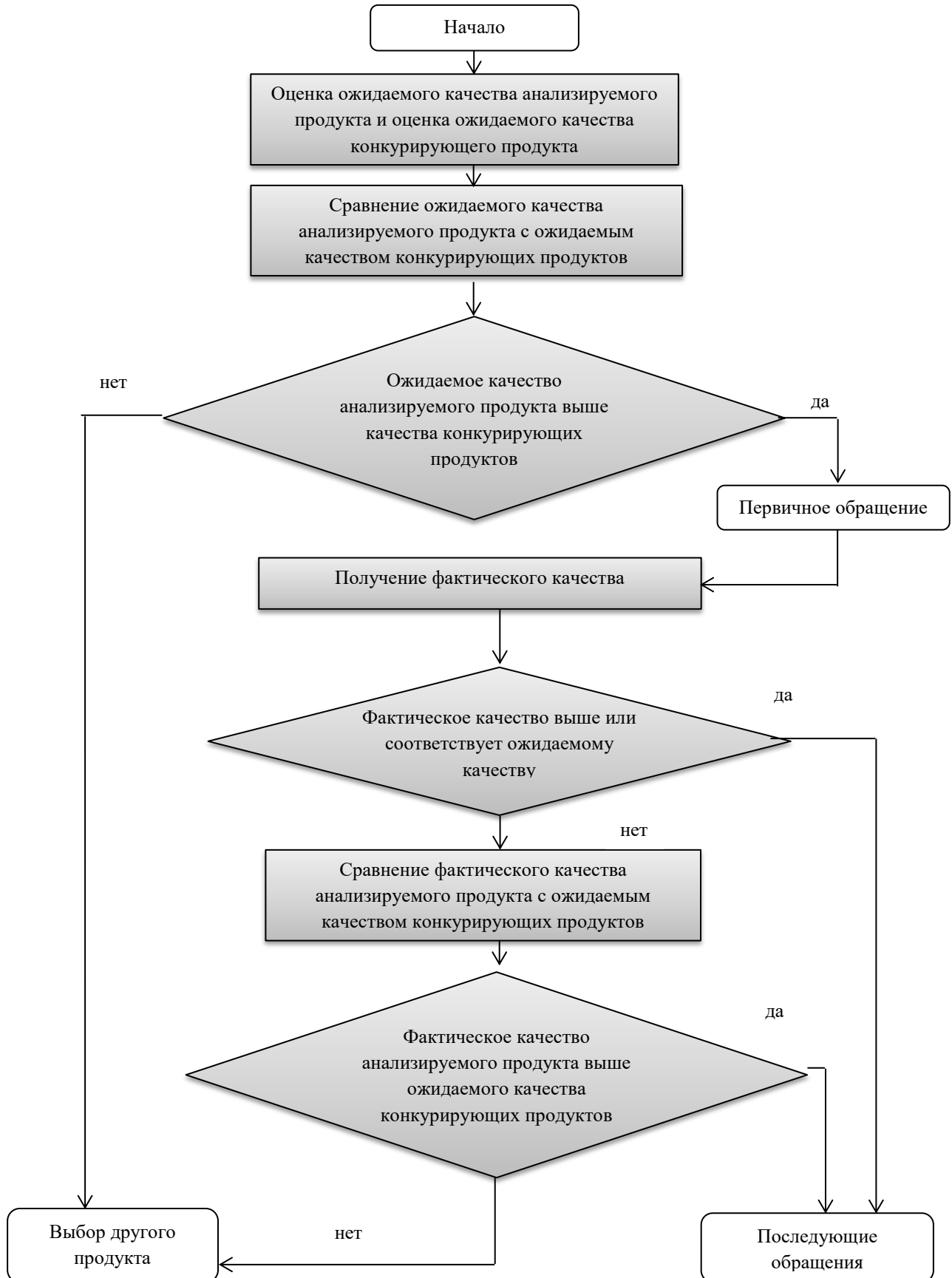
Алгоритм выбора банковской услуги клиентом

Рисунок И.1 – Блок-схема принятия решения клиентом

Источник: составлено автором

Приложение К
(обязательное)
Стандарты качества банковских услуг

Таблица К.1

Направление стандартов	Перечень стандартов	Содержание стандартов и предмет регулирования	Значение стандартов и характер их применения	Использование на практике
Международный уровень				
Стандарты в сфере качества	Международные стандарты качества серии ISO 9000, 1987 г. (5я версия 2015 г.) Международная организация по стандартизации	Содержат термины и определения, основные принципы менеджмента качества, требования к СМК, руководство по достижению устойчивого результата. Регулируется организация процессов на предприятии, скорее дает ориентиры по построению системы качественного менеджмента, а не требования к качеству продукции, как таковые требования к продуктам и услугам отсутствуют.	Рекомендательный характер применения,, косвенное влияние, имеют фундаментальное значение, служат основой для построения стандартов банковских продуктов и услуг и одновременно с тем регулируют процессы как составляющую качества банковских продуктов и услуг.	Многие зарубежные банки имеют сертификаты соответствия стандартам. Разработаны российские версии стандартов, осуществляется сертификация на основе этих стандартов, в т.ч. в банковской сфере ряд банков получили сертификаты соответствия, оказывают услуги по внедрению стандартов. Является подтверждающим, а не разрешающим документом, и потому большого распространения не имеет. Скорее показывает привлекательность банка для инвесторов, контрагентов, но не для клиента.
Стандарты в банковской сфере	Стандарты Базельского комитета по банковскому надзору, 1988 г. (2010 г. базель 3) Базельский комитет по банковскому надзору.	Содержат рекомендации по осуществлению банковского надзора и регулированию. Регулируется надежность банковской системы и кредитной организации.	Рекомендательный характер, но большинство стран внедряют рекомендации на законодательном уровне, оказывают воздействие на такие показатели качества как надежность и безопасность.	При внедрении стандартов на законодательном уровне, соответствие им приобретает разрешительный характер и, как следствие, используется всеми банками.

Продолжение таблицы К.1

Направление стандартов	Перечень стандартов	Содержание стандартов и предмет регулирования	Значение стандартов и характер их применения	Использование на практике
	Прочие международные стандарты банковской деятельности, Международной организации по стандартизации, комитета Т90/ТС-68 «Банковское дело и соответствующие финансовые операции»	Разработано более 50 стандартов в сфере банковской деятельности, среди которых можно отметить следующие направления: банковские карты, банковские документы и операции, межбанковские сообщения о переводе средств. Упорядочиваются и стандартизируются процессы в области информационных технологий, ведения баз данных и пр.	Большинство стандартов носит рекомендательный характер, оказывают воздействие на такие показатели качества как надежность и безопасность, техническая обеспеченность.	Исполняются на практике путем разработки национальных стандартов, в таком случае их применение обязательно.
Стандарты качества, используемые при вручении международных премий	Европейская премия качества, разработанная Европейским фондом управления качеством, с 1992 г. Премия Деминга в Японии, с 1951 г. Национальная награда за качество М.Бэлдриджа в США, с 1987г.	Модель оценивает преимущественно систему управления качеством, а также результаты	Носят рекомендательный характер, регулирует преимущественно процессы, не регулирует напрямую результаты, т.е. не утсанавливает требования для банковских продуктов и услуг	Премии являются престижными и соответственно применяемые ею оценки качества становятся ориентирами для многих организаций.
Национальный уровень				
Стандарты в банковской сфере	Национальные банковские стандарты, такие как стандарты Банка России в сфере информационной безопасности.	Разработаны требования к банковским операциям в сфере информационной безопасности.	Носит условно добровольный характер, регламентирует только направление надежности.	Для банков определены требования, большинство банков на настоящий момент не удовлетворяют этим требованиям в полном объеме.
Стандарты качества банковской деятельности	Разработанные Ассоциаций российских банков стандарты банковских процессов и продуктов, с 2005 г.	Разработаны основные требования к организации процессов производства банковских продуктов (услуг), процессов управления и продуктам деятельности кредитной организации.	Носят рекомендательный характер, внедряются добровольно.	На практике использование недостаточно, не все стандарты утверждены.

Продолжение таблицы К.1

Направление стандартов	Перечень стандартов	Содержание стандартов и предмет регулирования	Значение стандартов и характер их применения	Использование на практике
Критерии качества, используемые при вручении национальных премий по качеству и в банковской сфере	В сфере качества: «100 лучших товаров России», Премия Правительства РФ в области качества, премия «Лучшие банки России», премия «Банковское дело» и другие.	Оценивается система управления качеством и ее результаты.	Носит рекомендательный характер, оценки качества становятся ориентирами для многих организаций.	Ввиду того, что участие в премиях носит заявительный характер, результаты нерепрезентативны.
Уровень коммерческого банка				
Внутрибанковские стандарты	Стандарты качества банковской деятельности, стандарты обслуживания клиентов.	Содержат критерии по самооценке СМК, а также требования к процессам, продуктам различных направлений.	Разрабатываются не всеми организациями, однако в случае разработки и утверждения их использование на уровне организации обязательно.	80% банков разработали и внедрили стандарты обслуживания (анализ КПМГ) 86% банков разрабатывают стандарты качества банковской деятельности (АРБ)

Источник: составлено автором на основе [49, 67, 76, 87, 97, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 121, 122, 123, 127, 128, 129, 130, 151, 171, 180, 192, 193, 198, 199]

Приложение Л
(обязательное)

Критерии оценки системы управления качеством

Таблица Л.1

Составляющая	1 (отсутствующий)	2 (начинающий)	3 (базовый)	4 (ориентированный на качество)	5 (целевой)
1. Целевые установки	Параметры качества не приоритетны, отсутствуют разработанные цели в области качества, сотрудники не имеют качественных ориентиров работы.	Определены целевые установки в области качества, зачастую носят формальный характер, контроль их исполнения оценивается как низкий.	Определены целевые установки в области качества, выборочно разработаны задачи и мероприятия по их достижению, формальный контроль их исполнения.	Определены целевые установки в области качества на уровне подразделения и доведены до сотрудников, осуществляется контроль их исполнения, приоритет исполнения - средний.	Качество - основной ориентир развития банка и его подразделений, определены четкие цели в области качества как для внешних клиентов, так и для внутренних, постоянный контроль их исполнения.
2. Методология	Отсутствует разработанные документы в части повышения качества.	Разработаны основные ВНД по качеству, носят фрагментарный и формальный характер.	Разработаны основные ВНД по качеству, отмечается низкая степень следования им.	Разработаны основные документы, применяются в работе подразделений.	Разработана система ВНД в области качества, высокий уровень их применения и контроля.
3. Организация	Отсутствуют подразделения и сотрудники, ответственные за качество.	Отсутствует обособленные подразделения, ответственные за качество.	Функционал возложен на сотрудников в качестве дополнительного функционала, функционал и ответственность четко не разграничены.	Определены сотрудники и подразделения в области качества, функционал и ответственность четко определены.	Определены сотрудники и подразделения в области качества, функционал делегирован рабочим группам процессных команд.
4. Стандартизация	Система стандартов отсутствует, осуществляется контроль только обязательных стандартов на уровне государства.	Разработаны только стандарты качества обслуживания для сотрудников фронт-подразделения, уровень контроля исполнения низкий.	Разработаны стандарты качества обслуживания для сотрудников фронт-офиса, жесткий контроль исполнения.	Разработан широкий перечень стандартов для сотрудников фронт-офиса, бэк-офиса, процессов руководителей, однако степень внедрения и исполнения оценивается как низкая.	Разработан широкий спектр стандартов, проводится постоянное обучение, осуществляется контроль их исполнения.

Продолжение таблицы Л.1

Составляющая	1 (отсутствующий)	2 (начинающий)	3 (базовый)	4 (ориентированный на качество)	5 (целевой)
5. Мотивация	Система мотивации отсутствует.	Система мотивации ориентирована на количественные показатели, используется преимущественно сотрудниками фронт-подразделений.	Внедрены качественные показатели как для сотрудников фронт-офиса, так и сотрудников бэк-офиса, однако их вес менее 50%	Внедрены качественные показатели для сотрудников всех подразделений, их вес более 50%.	Широкая система качественных показателей, охват всех подразделений, вес более 50%, дополнительное стимулирование сотрудников за разработки в сфере качества
6. Сбор данных	Отсутствует система сбора и анализа данных в сфере качества.	Осуществляется работа с жалобами и операционными рисками в исключительном порядке.	Систематическая работа по обработке жалоб, операционных рисков, минимален сбор дополнительной информации.	Осуществляется сбор информации о жалобах, операционных рисках, при этом проводится нерегулярная оценка качества услуг.	Отлажена работа с жалобами как внешнего, так и внутреннего клиента, проводится сбор и анализ операционных рисков, оценивается фактическое и ожидаемое качество услуг.
7. Автоматизация	Работа не автоматизирована	Низкая степень автоматизации работы по управлению качеством.	Осуществляется разработка и внедрение программ в целях управления качеством.	Используются специальные программы по автоматизации,.	Используются специальные программы по управлению качеством, сбору информации и ее оценке, свои минимальны.

Источник: составлено автором

Приложение М
(обязательное)

Оценка эффективности предлагаемых мер по совершенствованию управления качеством банковских услуг

Таблица М.1

Кредитование	Порядок расчета	До внедрения изменений	После внедрения изменений
Показатель конверсии, в процентах	Отношение числа поданных заявок (без учета отказа со стороны банка) на кредит к числу консультаций	25	64
Темп прироста количества выданных кредитов, в процентах	Отношение числа выданных кредитов в текущем году к числу выданных кредитов в предшествующем году	-	25
Индекс лояльности клиентов NPS, в процентах	Отношение процента сторонников банка к проценту критиков	8	32
Коэффициент качества банковских услуг	Средневзвешенный показатель экспертной оценки показателей банковской услуги, рассчитанный по показателям доступности, скорости, безопасности, комфорта и определенности процессов	2,3	3,2
Индекс лояльности сотрудников NPS, в процентах	Отношение процента сторонников банка к проценту критиков	11	45

Источник: рассчитано автором

Приложение Н
(справочное)

Показатели качества банковских услуг в разрезе ключевых составляющих и заинтересованных сторон

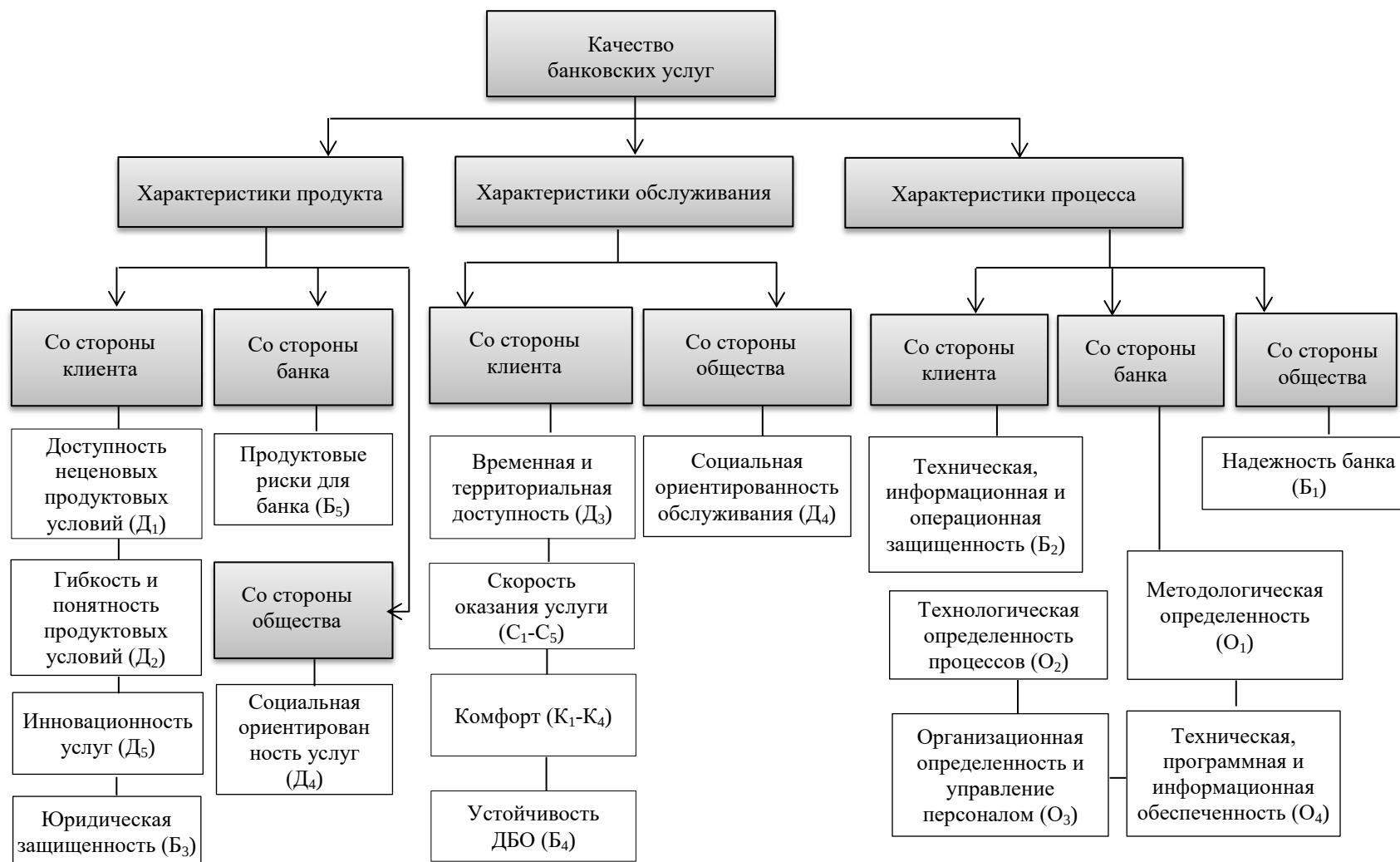


Рисунок Н.1 – Показатели качества банковских услуг в разрезе ключевых составляющих и заинтересованных сторон

Источник: составлено автором

Приложение II
(справочное)

Критерии оценки качества банковских услуг
(на примере ипотечного кредитования «Приобретение готового жилья»)

Таблица П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
Доступность (Д)						
Д ₁ Доступность неценовых продуктовых условий	1.1 Требования продукта по обеспечению (поручительство, залог)	Необходимость дополнительного поручительства, залога; предъявляются жесткие требования к обеспечению как к основному, так и дополнительному.	Применяются меры по привлечению дополнительного поручительства, залога; Предъявляются жесткие требования только к основному обеспечению.	Присутствуют требования о необходимости поручительства в ряде случаев как основного обеспечения; перечень принимаемого в залог имущества ограничен.	Отсутствует необходимость поручительства как основного обеспечения; имеются незначительные исключения по принятию имущества в залог.	Отсутствуют требования по поручительству и ограничения по принятию имущества в залог.
	1.2 Финансовые требования: - доля собственного участия, %, - минимальная сумма, тыс. руб., - максимальная сумма, тыс. руб.	Свыше 20 Свыше 1000 До 10 000	От 15 до 20 От 500 до 1000 От 10 000 до 20 000	От 10 до 15 От 500 до 300 От 20 000. до 50 000.	Менее 10 Менее 300. Свыше 50 000	Отсутствует Нет ограничений Нет ограничений
	1.3 Временные ограничения оказания услуги - минимальный срок кредита, лет, - максимальный срок кредита, лет.	До 5 До 25	От 3 до 5 От 25 до 30	От 1 до 3 От 30 до 35	Менее 1 Свыше 35	Нет ограничений Нет ограничений
	1.4 Требования к клиенту - минимальный возраст, лет, - максимальный возраст, лет, - трудоустройство, срок трудоустройства на последнем месте работы, мес., - перечень необходимой информации	Более 25 Менее 60 Только официальное и основное Более 12 Перечень запрашиваемой информации не ограничен, подтверждение исключительно официальными данными.	От 21 до 25 От 60 до 65 Только официальное, вкл. совместительство. От 6 до 12 Перечень информации определен, возможен многократный запрос доп. информации, приоритет официальных данных.	От 18 до 21 От 65 до 70 Возможно неофициальное. От 3 до 6 Перечень строго дополнительной информации носит исключительный характер, возможно предоставление управленческих данных клиента.	- Более 70 - Менее 3 Перечень строго дополнительной информации отсутствует, приоритет данным клиента.	Нет ограничений Нет ограничений Нет ограничений - Перечень запрашиваемой информации минимален, осуществляется единократно, имеет упрощенный вид (данные клиента).

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
Д ₂ Гибкость и понятность продуктовых условий	2.1 Оптимальность продуктовой линейки, количество продуктов, шт.	Продуктовая линейка отсутствует.	Менее 3 и более 10	От 7 до 10	От 3 до 7, отличия формальны.	От 3 до 7, продукты имеют существенные различия, отражают свою уникальность
	2.2 Возможность применения индивидуального подхода	Применение индивидуальных условий не представляется возможным или любое кредитование осуществляется на индивидуальных условиях.	Применение индивидуальных условий возможно в исключительных случаях, без определения условий возможности применения.	Применение индивидуальных условий возможно в исключительных случаях, с определением условий его применения	Существует возможность применения индивидуального подхода, порядок строго определен.	Возможность применения индивидуального подхода не ограничена.
	2.3 Четкость продуктовых условий	В свободном доступе отсутствует описание продукта.	Информация не структурирована, представлена в усеченном объеме, не единообразна.	Информация четко структурирована, при этом отражены не все ключевые характеристики продукта, нет возможности оперативного запроса уточнений	Информация структурирована, при этом отражены все ключевые характеристики продукта, нет возможности оперативного запроса уточнений.	Информация представлена полно, подробно, единообразно, для уточнения условий имеется возможность оперативного запроса уточнений.
	2.4 Достоверность предоставляемой информации	Официальные условия (ключевые) отличаются от фактически предлагаемых, причем это может выясниться в момент заключения сделки.	Возможны несущественные отклонения фактических параметров от декларируемых для привлечения клиента.	Возможные несущественные отклонения от озвученных условий, о чем клиент предварительно уведомляется.	Официальные условия продукта соответствуют фактически предлагаемым. Возможность предварительного расчета параметров отсутствует.	Официальные условия продукта соответствуют фактически предлагаемым. Имеется возможность предварительного расчета параметров.
Д ₃ Территориальная и временная доступность, включая развитость дистанционного обслуживания	3.1 Территориальная доступность - удаленность, - возможность посещения клиента.	Неудобное расположение (более 3 км от транспортных узлов), Отсутствует возможность выезда на дом для оказания услуги	Неудобное расположение (от 1 до 3 км от транспортных узлов), -	Удобное расположение (от 500 м до 1 км до транспортных узлов). Предусмотрена исключительная возможность выезда на дом как платная услуга.	Удобное расположение (не более 500 м от транспортных узлов), -	- Предусмотрена свободная возможность выезда на дом, без дополнительной оплаты.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
	3.2 Временная доступность - рабочий день (далее – р.д.) - работа в выходные и праздничные дни (далее - вых. и пр.) - перерывы в течение р.д.	Начало р.д. позднее 10 ч. Окончание р.д. ранее 17 ч. Не работает в вых. дни. Наличие единого обеденного перерыва для всей точки обслуживания. Наличие неофициальных перерывов в течение дня.	Начало р.д. 9:00-10:00. Окончание р.д. 17:00-18:00. -	Начало р.д. 8:30-9:00. Окончание р.д. 18:00-19:00. Работает в вых. день (1 из 2). Сокращенное число сотр-в обеденный перерыв, Минимальное количество неофициальных перерывов.	Начало р.д. 8:00-8:30. Окончание р.д. 19:00-20:00. - Отсутствует сокращение числа сотрудников в в обеденный перерыв.	Начало р.д. до 8:00. Окончание р.д. после 20:00. Работает в вых. дни. Увеличение числа сотрудников в обеденный перерыв. Нет неофиц. перерывов.
	3.3 Развитость дистанционного банковского обслуживания (далее - ДБО)	Низкая развитость ДБО. Отсутствует возможность дистанционной подачи заявки и дистанционного послепродажного обслуживания (отсутствие мобильного и интернет банка). Отсутствие собственной сети банкоматов (далее – АТМ)	Имеется система ДБО, не является приоритетным направлением развития. Минимальное количество собственных АТМ.	Функционируют мобильный и интернет банк, однако полная дистанционная подача заявки и послепродажное обслуживание отсутствуют. Имеются собственные АТМ, имеется сеть партнерских АТМ.	Собственные системы ДБО. Предоставляется расширенный спектр операций. -	Имеется возможность дистанционной подачи и обработки заявки, дистанционного послепродажного обслуживания. Широкая собственная сеть АТМ, партнерские АТМ.
Д4 Социальная ориентированность услуг	4.1 Наличие льготных условий и специализированных продуктов	Отсутствуют льготные тарифы и условия. Отсутствуют специализированные продукты.	-	Имеются специализированные условия, исключительно в рамках государственных программ	-	Разработана система льготных условий, специализированных продуктов.
	4.2 Доступность услуг особым категориям клиентов (лицам с ограниченными возможностями, для населения, живущего в малонаселенных пунктах)	Отсутствуют специализированные доступы/условия для лиц с ограниченными возможностями, фактически оказание услуг затруднено, офисы базируются исключительно в крупных городах, отсутствуют специальные сотрудники для оказания услуг, служащие банка не имеют подготовки и не ориентированы на работу с данным сегментом клиентов.	Создан минимальный перечень условий для обслуживания лиц с ограниченными возможностями, имеются существенные направления для доработки, оказание услуг без сотрудника невозможно, сотрудники не имеют специальной подготовки для работы с особыми категориями клиентов.	Созданы условия для обслуживания лиц с ограниченными возможностями, однако мероприятия охватывают не полный спектр направлений, в ряде случаев оказание услуг затруднено, сотрудники имеют базовую подготовку для работы с особыми категориями клиентов.	Осуществляются мероприятия по повышению доступности, однако не носят характера целевой программы, фактически оказание услуг возможно, проводятся тренинги персонала для работы с особыми категориями клиентов.	Имеется система мер по повышению доступности банковских услуг для лиц с ограниченными возможностями, разработана система мер по повышению доступности услуг клиентам малонаселенных пунктов, ведется работа по увеличению числа банковских офисов; имеются специализированные сотрудники для работы с данной категорией клиентов.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
	4.3 Направленность банка на повышение финансовой грамотности	Сотрудники не дают достаточных разъяснений, позволяющих совершить необходимую операцию.	Сотрудники дают только короткие комментарии, позволяющие совершить операцию, но не разобраться в ее содержании.	Сотрудники дают разъясняющие комментарии, однако не ориентированы на предвосхищение вопросов и предотвращение проблем клиентов.	Сотрудники дают разъясняющие комментарии, готовы сопровождать клиентов по финансовым вопросам.	Проводятся семинары по повышению финансовой грамотности, сотрудники банка дают подробные разъяснения по вопросам клиентов.
Д ₅ Инновационность услуг	5.1 Наличие современных продуктов и технологий	Отсутствие не только собственного инновационного продукта, но и отсутствие востребованных современных услуг	-	Владение всеми основными современными продуктами и технологиями	-	Наличие уникального продукта и технологий его предоставления.
Скорость (С)						
С ₁ Временные затраты ожидания коммуникации	1.1 Время ожидания коммуникации - в офисе обслуживания, мин. - call-центр, мин. - дистанционное начало сотрудничества	Свыше 30 Свыше 10. Отсутствует	От 15 до 30 От 5 до 10 -	От 5 до 15 От 2 до 5 Присутствует как предварительный этап	До 5 До 2 -	Отсутствует Отсутствует Присутствует, без необходимости физической передачи документов.
С ₂ Оперативность предоставления обратной связи	2.1 Предоставление решения по обращению	Свыше 4 дней	От 2 до 4 дней	От 1 до 2 дней	От 4 часов до 1 дня	В течение 4 часов
	2.2 Предоставление уточнений и разъяснений	Свыше 1 дня, возможно отсутствие обратной связи	От 1 часа до 1 дней	От 30 мин. до 1 часа	В течение 30 мин.	Постоянная связь со специалистом.
С ₃ Оперативность заключения сделки	3.1 Подготовка к заключению сделки, дни	Свыше 14	От 7 до 14	От 5 до 7	От 3 до 5	До 2
	3.2 Заключение сделки, в т.ч. подписание кредитно-обеспечительной документации (далее - КОД)	Более 8 часов, возможны последующие исправления. КОД формируется в момент нахождения клиента в банке, встречаются множественные ошибки, требуются частые исправления, время на ожидание сотрудника.	От 5 до 8 часов -	От 3 до 5 часов Возможны несущественные корректировки документации, допустимы минимальные задержки по вине сотрудников банка, минимально число ошибок, требующих исправления.	От 1 до 3 часов -	Менее 1 часа Вся документация подготовлена в срок, осуществляется полная координация всего процесса, отсутствует задержки/ошибки по вине сотрудников банка.
	3.3 Совершение связанных операций (страхование, регистрация обременения и др.)	Осуществляются самостоятельно клиентом.	-	Имеется возможность оформления услуги в банке, возможна регистрация сотрудником по доверенности как исключительный формат.	-	Широко распространена схема совершения связанных операций без дополнительных временных и материальных затрат клиента.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
С ₄ Оперативность послепродажного обслуживания	4.1 Оперативность совершения регулярных операций	Осуществляется исключительно в офисе обслуживания	-	Возможность дистанционной оплаты, наличие несущественных сбоев	-	Реализовано полное дистанционное обслуживание
	4.2 Оперативность совершения нерегулярных операций	Осуществляется в офисе обслуживания	-	Возможно осуществление посредством дистанционных сервисов	-	Возможность дистанционного осуществления
	4.3 Оперативность совершения связанных операций	Требуется самостоятельный поиск контрагентов и предоставление оригиналов документов в банк.	-	Реализовано частичное дистанционное обслуживание, необходимость посещения банка, отсутствие контроля своевременности	-	Реализовано полное дистанционное обслуживание, поиск контрагентов, своевременное информирование
С ₅ Скорость реагирования на претензии и оперативность решения проблем	5.1 Оперативность реагирования на претензии и скорость решения проблем	Свыше 3 дней Отсутствие информирования, отсутствие налаженных процедур реагирования на претензии.	От 1 до 3 дней	От 4 часов до 1 дня Участие в решении проблемы, реагирование на возникшие сложности, обратная связь в строго определенный срок.	От 2 до 4 часов	До 2 часов Оперативная и предупреждающая работа с претензиями, заинтересованность в решении проблем.
Безопасность (Б)						
Б ₁ Надежность банка	1.1 Финансовое состояние банка	Отрицательная динамика развития (рентабельность активов менее минус 3%).	Отрицательная динамика развития (рентабельность активов от минус 3% до 0%).	Положительная динамика развития (рентабельность активов от 0% до 3%).	Положительная динамика развития (рентабельность активов от 3% до 5%).	Положительная динамика развития (рентабельность активов от 5%).
	1.2 Прозрачность и стабильность деятельности	Непрозрачный состав собственников. Частая смена собственников и топ-менеджмента (чаще, чем каждые 3 года). Отсутствие долгосрочных ориентиров деятельности или их частая смена.	-	Состав собственников раскрыт не в полном объеме, Смена собственников и топ-менеджмента (3-5 лет). Отсутствие четких ориентиров развития и декларируемых ценностей.	-	Прозрачный и постоянный состав собственников. Приверженность долгосрочных ориентиров развития.
Б ₂ Техническая, информационная и операционная защищенность	2.1 Защищенность от операционных рисков	Массовые случаи критичных для клиента операционных рисков банка. Участие банка в мошеннических схемах.	Массовые случаи операционных ошибок, не приведших к критичным последствиям для клиента, либо разовые случаи существенных операционных рисков.	Разовые случаи допущения операционных ошибок, не приведших к существенным последствиям для клиентов.	Разовые случаи допущения операционных ошибок, не приведших к существенным последствиям для клиента. Полностью компенсированы банком.	Отсутствие операционных рисков, разработана система превентивного регулирования, предусмотрена полная компенсация потерь клиентов.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
	2.2 Информационная защищенность	Частые случаи утечки информации, не разработана система ее предупреждения.	Частые случаи утечки информации, слабый уровень контроля ее предупреждения.	Разовые случаи утечки информации, осуществляется контроль ее предупреждения.	Разовые случаи утечки информации, усиленный контроль ее предупреждения.	Отсутствие случаев утечки информации, постоянная работа по ее предупреждению.
	2.3 Техническая защищенность	Имеются нарушения требований безопасности. Высокая вероятность негативных последствий для возникновения ущерба клиентам и сотрудникам.	-	Оборудование системами безопасности, разовые незначительные нарушения требований безопасности, не несущие угрозы жизни.	-	Полное соблюдение требований безопасности, отсутствие опасности для клиентов и сотрудников.
Б ₃ Юридическая защищенность	3.1. Точность, соответствие законодательству	В КОД отражен не полный перечень условий, наличие ущемляющих права контрагентов, нарушение требований законодательства, практикуются мошеннические действия при подписании договоров.	-	Указание всех необходимых составляющих договора, отсутствие условий, ущемляющих стороны, полное соответствие законодательству, отсутствие мошеннических действий.	-	Указаны все необходимые составляющие договора, отсутствие условий ущемляющих стороны, имеется возможность корректировки положений по согласованию сторон. Полное соответствие законодательству.
Б ₄ Устойчивость дистанционных сервисов обслуживания	4.1 Устойчивость дистанционных сервисов к влиянию фрод-действий	Массовые случаи критичных для клиента мошеннических действий при пользовании ДБО.	Массовые случаи мошеннических действий, не приведших к критичным последствиям для клиента.	Разовые случаи мошеннических действий, не приведшие к существенным последствиям для клиентов.	Разовые случаи мошеннических действий в работе ДБО, вовремя предотвращены/ банк полностью возместил потери.	Отсутствие мошеннических атак и их возможности.
Б ₅ . Риски продукта	5.1. Политика в области риска (уровень дефолта)	Агрессивная (Допустим свыше 10%)	Умеренно-агрессивная (5-10%)	Умеренная (3-5%)	Умеренно-консервативная (1%-3%)	Консервативная (уровень дефолта ниже 1%)
Комфорт (К)						
К ₁ Компетентность персонала при взаимодействии с клиентом	1.1 Компетентность сотрудников	Не обладают необходимой информацией, требуются уточнения, встречаются случаи недостоверного информирования. Частые ошибки при совершении операций, невозможность решения нестандартных задач.	Неполное владение информацией, частые случаи неверного информирования, необходимости получения уточнений. Массовые ошибки при совершении операций, необходимости исправления	Обладают необходимым минимумом знаний для самостоятельного совершения операций, единичные случаи неверного информирования, оперативное устранение ошибок, которые носят разовый характер, решение нестандартных задач.	Владение необходимой информацией, оперативная работа с источниками в случае необходимости. Исключительные случаи совершения ошибок. Возможно решение нестандартных задач посредством эскалации.	Полное владение информацией, смежными процессами, сотрудники ориентированы на информирование клиентов. Ошибки при взаимодействии с клиентом отсутствуют. Настроены на решение нестандартных задач.
	1.2 Вежливость в обслуживании клиентов	Встречается неформальный стиль общения, грубость как распространенная практика взаимодействия с клиентом. Отсутствие стандартов взаимодействия с клиентом.	Неформальный стиль общения и грубость встречаются при обслуживании клиентов разово. Внедрение стандартов на начальном этапе.	Сотрудники приветливы, соблюдают деловой стиль общения. Ориентация на интересы клиента, индивидуальный подход ограничены. Применяются стандарты обслуживания.	Сотрудники приветливы, соблюдают деловой стиль общения, прослеживается общая ориентация на клиента, удовлетворение его потребностей.	Сотрудники приветливы, используют деловой стиль общения, совмещают его с индивидуальным подходом. Общая ориентация на интересы клиента.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
	1.3 Отзывчивость сотрудников	Отсутствие заинтересованности в решении проблемы, предоставлении разъяснений. Отсутствие личного участия сотрудника в решении проблемы.	Прослеживается заинтересованность в решении проблем преимущественно на этапах, предшествующих заключению сделки.	Сотрудники заинтересованы в решении проблем, работа по устранению проблемы скорее носит исключительный характер, зачастую требует эскалации.	Нацеленность на решение проблемы, однако процедура решения включает необходимость постоянного контроля клиентом ее решения.	Нацеленность на решение проблем как до заключения сделки, так и после. Личное участие сотрудника в решении проблемы, его контроль.
	1.4 Внешний вид сотрудников	Не учтены интересы сотрудников, излишний контроль внешнего вида сотрудников либо полное его отсутствие.	-	Сотрудники аккуратны, используют преимущественно деловой стиль одежды.	-	Сотрудники аккуратны, деловой стиль, учтены интересы и комфорт сотрудников.
К ₂ Удобство дистанционных сервисов обслуживания	2.1 Понятность дистанционных сервисов обслуживания	Неудобный пользовательский интерфейс, не реализованы последние достижения ДБО.	-	Удобный пользовательский интерфейс, отсутствие некоторых из последних достижений ДБО	-	Реализованы последние достижения ДБО, отмечается высокий уровень понятности.
	2.2 Бесперебойность работы дистанционных сервисов обслуживания	Система ДБО характеризуется низким качеством работы, наличие постоянных сбоев.	-	Бесперебойная работа системы ДБО. Возможны исключительные сбои.	-	Система ДБО является наиболее совершенной, количество сбоев минимально.
К ₃ Материально-техническая обеспеченность точек обслуживания	3.1 Внешний вид и интерьер точек обслуживания	Здание требует обязательного ремонта, множественные замечания к состоянию здания. Недостаточность зон ожидания. Не оборудованы игровые зоны для детей. Нечеткая работа системы ожидания клиентов.	Имеются единичные замечания к состоянию здания, требующие его ремонта. Минимально оформление для идентификации банка. Неполный перечень необходимого оборудования помещений.	Удовлетворительное состояние помещений, необходимость текущего ремонта. Простота идентификации банка. Достаточность мест ожидания, имеются зоны ожидания для детей.	Хорошее состояние помещений, не требуется текущий ремонт. Высокая информированность о расположении офиса. Соблюдены необходимые условия нахождения, дополнительный уровень комфорта не предусмотрен.	Современный офис. Ремонт высокого класса. Офис легко идентифицировать. Высокая степень комфорта нахождения в офисе. Дополнительные услуги.
	3.2 Качество оборудования и его бесперебойная работа	Устаревшее оборудование, в недостаточном количестве, частые нарушения работы оборудования.	-	Оборудование в достаточном количестве, количество сбоев минимально, время простоев минимально.	-	Высокотехнологичное оборудование, в достаточном количестве, в случае нарушения работы оперативно заменяется.
К ₄ Эргономические и эстетические показатели	4.1 Эстетичность точек обслуживания, атрибутов банка	Отсутствие единого и оригинального стиля банка.	Невыраженная уникальность бренда.	Использование уникального бренда. Использование единой стилистики.	Узнаваемость бренда, его привлекательность и распространенность.	Уникальный узнаваемый бренд, создающий положительное впечатление. Единая стилистика.
	4.2 Отсутствие раздражителей, в т.ч. в обслуживании	Наличие сторонних шумов, запахов, неудовлетворительный температурный режим. Агрессивная политика продвижения услуг	-	Нейтральные условия нахождения в офисе банка. Отсутствие навязчивой рекламы услуг.	-	Комфортные условия нахождения в офисе банка. Отсутствие иных раздражителей, ненавязчивый маркетинг

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
Организация (О)						
О ₁ Методологическая определенность	1.1 Четкость и полнота продуктовых и процессных условий	Параметры продуктов и процессов зафиксированы формально, фактически не требуется их строгого соблюдения.	Условия зафиксированы обще, требуется их исполнение. неоднозначность понимания.	Существенные параметры зафиксированы, встречается неоднозначность понимания, в т.ч. по причине чрезмерного регулирования.	Детализированное описание процедур. Работа по спорным ситуациям является исключительной.	Параметры строго определены. Ведется регулярная работа по разъяснению спорных ситуаций.
	1.2 Частота и своевременность изменения продуктовых условий	Редкие изменения продуктов и процессов, зачастую несвоевременные, потому методология отстает от фактических процедур (реже 1 р./год)	Изменение непоследовательны, зачастую исключительны либо, напротив, слишком частые (чаще 1 раза в 3 мес.)	Изменения в соответствии с тенденциями рынка (1 раз в 6-12 мес.), допустимо запоздало или непоследовательно.	Регулярные изменения в соответствии с тенденциями рынка (1 раз в 6-12 мес.), потребностями процессов, последовательны.	Предвосхищающее изменение параметров продукта (не чаще чем 1 раз в 6-9 мес., действует процедура корректировки процессов.
О ₂ . Технологическая определенность	2.1 Полнота, определенность, последовательность процессов	Технология определена частично, упрощенно, имеются замечания к последовательности этапов. Не соответствует фактическому порядку осуществления процессов, имеются множественные пробелы. Устаревшие способы оказания услуг	-	Процесс строго определен, отражены ключевые этапы, возможны сложности восприятия. Используются современные способы оказания услуг.	-	Процесс четко определен и понятен. Ведется постоянная работа по совершенствованию процессов с учетом мнения сотрудников. Применяются ередовые способы оказания услуг
	2.2 Наличие ориентированных на качество целевых установок	Технология построена, исходя из интересов собственников и менеджмента	-	Технология построена, исходя из интересов клиента и организации.	-	Технология построена, исходя из интересов клиента, организации и сотрудников, общества.
О ₃ Организационная структура и управление персоналом	3.1.Определенность структуры и распределение ответственности	Отсутствие всех необходимых подразделений, исключительно иерархичная структура, неясное распределение функционала, множественность руководителей, ответственность четко не определена.	Функционируют основные подразделения, частое смешение функционала, отсутствует заинтересованность смежных служб в совершенствовании процессов.	Имеются все основные подразделения, минимальное дублирование функций, консервативное построение структуры, четкое распределение ответственности.	Функционируют основные структуры, используются различные схемы организации, деятельность направлена на минимизацию дублирования функционала.	Оптимальная структура организации, функционирование подразделений качества, нацеленность всех подразделений на повышение качества.
	3.2 Квалификация сотрудников	Требования к сотрудникам документально не определены, не все сотрудники обладают опытом и знаниями для работы на своей должности, не ориентированы на качество.	Определены минимальные требования, не прослеживается четкого их соответствия, сотрудники имеют лишь общее представление о корпоративных ценностях.	Требования к сотрудникам определены документально, большинство соответствует требованиям, сотрудники действуют в рамках корпоративной культуры.	Требования к сотрудникам определены, осуществляется контроль соответствия требованиям, сотрудники имеют четкое представление о целях организации.	Определены высокие требования к сотрудникам, сотрудники соответствуют установленным требованиям. Ориентированы на качество работы.

Продолжение таблицы П.1

Показатель качества	Подкритерий	Шкала оценок и описание критериев присвоения оценки				
		1	2	3	4	5
	3.3 Обучение	Система обучения не выработана, отсутствует система наставничества. Не проводится аттестация персонала.	Обучение носит разовый и фрагментарный характер.	Разработана система обучения, элементы наставничества, носит периодический характер. Проводится аттестация, имеет недостатки.	Функционирует система обучения и наставничества. Постоянна. Аттестация и контроль регулярны, не перегружены.	Оптимальная система обучения, нацеленность на обучение, аттестация и контроль не являются чрезмерными.
	3.4. Мотивация	Система мотивации отсутствует либо непрозрачна.	Система мотивации максимально упрощена, ориентирована на субъективную оценку руководителя.	Система мотивации не в полной мере прозрачна, включает преимущественно количественные показатели.	Разработана система мотивации, которая прозрачна. Включает количественные и качественные показатели.	Система мотивации включает количественные и качественные показатели, прозрачна.
О ₄ Техническая, программная и информационная обеспеченность	4.1 Качество оборудования и его бесперебойная работа	Прослеживается недостаток оборудования, инвентаря, частые сбои в работе, устаревание оборудования, некомфортные условия работы сотрудников.	Прослеживаются частые случаи нехватки инвентаря, оборудования (1 раз в мес. и чаще), низкая степень комфорта сотрудников.	Оборудование в достаточном количестве, исключительные сбои (1 раз в мес. и чаще), удовлетворительное состояние, условия работы удовлетворительны.	Оборудование в достаточном количестве, сбои исключительны (1 раз в 12 мес.), обновляется при запросе. Помещения комфортны.	Высокотехнологичное оборудование, в достаточном количестве, оперативная замена. Современные комфортные помещения необходимой площади.
	4.2 Программная обеспеченность	Низкая степень автоматизации процессов, частые сбои в работе программ (1 раз в 3 мес. и чаще).	Низкая степень автоматизации, однако ведется работа по ее совершенствованию.	Высокая степень автоматизации процессов, исключительные сбои в работе программ (1 раз в 3-6 мес.)	Высокая степень автоматизации процессов, возможны сбои, механизм устранения не определен.	Передовые технологии по автоматизации, минимальны сбои, разработан механизм оперативного устранения.
	4.3 Информационная обеспеченность	Учет информации неполный, сбор информации из внешних источников не ведется, запрос новой информации крайне затруднен.	Множество разрозненных информационных ресурсов, ее сложности трансформации для анализа.	Единая информационная система, регулярный сбор. Ограниченность получения внешней информации, преимущественно ручной анализ данных.	Единая информационная система, минимальные сбои наполнения, необходимость трансформации минимальна. Осуществляется периодический сбор внешних данных.	Единая информационная система, постоянный сбор данных, контроль наполнения, возможность аналитики. Ведется сбор внешней информации на постоянной основе.

Источник: составлено автором

Приложение Р
(справочное)

Балльная оценка фактического качества банковских услуг в разрезе показателей
(на примере ипотечного кредитования «Приобретение готового жилья»)

Таблица Р.1

Показатели качества						Оцениваемый банк																				Итого	
Характеристика	Показатель	Показатель согласно Приложению П	Составляющая качества: Продукт/Сервис/Организация	Заинтересованная сторона: Клиент/Банк/Общество	Вес показателя, в процентах	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Банк 12	Банк 13	Банк 14	Банк 15	Банк 16	Банк 17	Банк 18	Банк 19	Банк 20		
Доступность	1	1.1.	П	К	1,0	2	2	3	2	4	4	4	1	4	3	4	3	4	2	3	1	1	3	2	3	2,8	
	2	1.2.	П	К	1,0	2	3	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	2	1	4	4	3	2,9	
	3	1.3.	П	К	1,0	3	3	4	3	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2,8	
	4	1.4.	П	К	1,0	2	2	3	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2,5	
	5	2.1.	П	К	1,0	2	4	4	2	2	3	4	2	3	2	3	4	2	4	3	1	3	3	3	3	2,9	
	6	2.2.	П	К	1,0	2	3	3	2	4	4	4	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	2,8
	7	2.3.	П	К	1,0	5	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3,1	
	8	2.4.	П	К	1,0	3	3	4	2	1	5	4	3	2	3	2	4	3	2	4	3	2	2	2	2	2,8	
	9	3.1.	С	К	1,0	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	1	2	3,1	
	10	3.2.	С	К	1,0	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	1	2	2	2,4	
	11	3.3.	С	К	2,0	4	4	2	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	2	4	2	4	2	1	3	2,9	
	12	4.1.	П	О	1,3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	1	2	3	3	2,9	
	13	4.2.	С	О	1,3	4	3	2	2	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2,8	
	14	4.3.	С	О	1,3	3	2	2	2	1	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2,4	
	15	5.1.	П	К	4,0	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	1	2	2,9	
Итого					20,0	3,2	3,0	3,0	2,4	2,5	3,3	3,7	2,5	3,1	3,1	2,9	3,0	2,5	2,6	3,3	2,1	2,5	2,7	1,9	2,4	2,8	
Скорость	16	1.1.	С	К	4,0	2	2	1	2	2	4	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2,5	
	17	2.1.	С	К	2,0	3	2	2	1	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	1	3	2,7	
	18	2.2.	С	К	2,0	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2,0	
	19	3.1.	С	К	1,3	4	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2,7	
	20	3.2.	С	К	1,3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2,7	
	21	3.3.	С	К	1,3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2,3	
	22	4.1.	С	К	1,3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3,2	
	23	4.2.	С	К	1,3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2,6	
	24	4.3.	С	К	1,3	4	3	1	3	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	4	3	2	2	3	2,4	
	25	5.1.	С	К	4,0	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1,5	
	Итого					20,0	2,7	2,0	1,7	1,8	1,8	3,3	2,0	2,4	3,0	2,6	2,1	2,1	2,1	2,1	2,0	2,8	2,6	2,5	1,8	2,3	2,3

Продолжение таблицы Р.1

Характеристика	Показатели качества					Оцениваемый банк																				Итого	
	Показатель	Показатель согласно Приложению П	Составляющая качества: Продукт/Сервис/Организация	Заинтересованная сторона: Клиент/Банк/Общество	Вес показателя, в процентах	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Банк 12	Банк 13	Банк 14	Банк 15	Банк 16	Банк 17	Банк 18	Банк 19	Банк 20		
Безопасность	26	1.1.	О	О	2,0	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3,1	
	27	1.2.	О	О	2,0	5	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3,0	
	28	2.1.	О	К	1,3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4	2	2	2,7	
	29	2.2.	О	К	1,3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2,6	
	30	2.3.	О	К	1,3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3,0	
	31	3.1.	П	К	4,0	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2,7	
	32	4.1.	С	К	4,0	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	3	2	1	2	2,7
	33	5.1.	П	Б	4,0	4	5	4	4	3	5	3	4	2	4	3	4	5	3	2	4	4	1	5	4	3,7	
	Итого					20,0	3,3	3,3	2,9	3,1	2,7	3,6	2,9	3,2	2,1	3,3	2,9	3,4	3,2	2,7	2,5	3,2	3,3	2,5	2,5	2,7	3,0
Комфорт	34	1.1.	С	К	2,0	4	3	3	3	2	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	2	2	3,3	
	35	1.2.	С	К	2,0	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	3,2	
	36	1.3.	С	К	2,0	2	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2,6	
	37	1.4.	С	К	2,0	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,1	
	38	2.1.	С	К	4,0	4	4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2,8	
	39	2.2.	С	К	4,0	4	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2,8	
	40	3.1.	С	К	1,0	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3,0	
	41	3.2.	С	К	1,0	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2,7	
	42	4.1.	С	К	1,0	3	3	3	2	2	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2,8	
43	4.2.	С	К	1,0	3	3	3	2	1	5	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	1	4	2	3	2,8		
Организация процессов	Итого					20,0	3,5	2,9	2,5	2,2	2,2	3,7	3,7	2,9	3,7	2,9	3,1	2,5	2,4	2,6	2,6	3,2	3,1	3,5	2,2	2,4	2,9
	44	1.1.	О	Б	2,5	3	2	3	2	2	5	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2,7	
	45	1.2.	О	Б	2,5	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2,6	
	46	2.1.	О	Б	2,5	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	2,7	
	47	2.2.	О	Б	2,5	3	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2,3	
	48	3.1.	О	Б	1,3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,7
	49	3.2.	О	Б	1,3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2,6	
	50	3.3.	О	Б	1,3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2,5	
	51	3.4.	О	Б	1,3	3	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2,2	
	52	4.1.	О	Б	1,7	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2,7	
	53	4.2.	О	Б	1,7	2	2	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2,3	
	54	4.3.	О	Б	1,7	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2,4	
	Итого					20,0	2,9	2,9	2,4	1,9	1,9	3,6	2,7	2,5	2,8	2,4	2,4	1,9	2,8	2,1	2,6	2,8	2,8	2,5	2,2	2,2	2,5
	Всего					100,0	3,1	2,8	2,5	2,3	2,2	3,5	3,0	2,7	2,9	2,9	2,7	2,6	2,6	2,4	2,6	2,8	2,8	2,7	2,1	2,4	2,7

Источник: рассчитано автором

Приложение С
(справочное)

Балльная оценка локальных ожиданий качества банковских услуг в разрезе показателей
(на примере ипотечного кредитования «Приобретение готового жилья»)

Таблица С.1

Показатели качества						Оцениваемый банк																				Итого
Характеристика	Показатель	Показатель согласно Приложению П	Составляющая качества: Продукт/Сервис/Организация	Заинтересованная сторона: Клиент/Банк/Общество	Вес показателя, в процентах	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Банк 12	Банк 13	Банк 14	Банк 15	Банк 16	Банк 17	Банк 18	Банк 19	Банк 20	
Доступность	1	1.1.	П	К	1,0	2,2	2,8	3,2	3,2	4,2	3,6	3,2	3,2	2,2	2,6	3,8	3,2	3,6	2,8	2,0	2,6	3,2	3,8	3,8	2,2	3,1
	2	1.2.	П	К	1,0	2,6	3,0	3,2	3,6	3,8	3,8	3,4	3,6	4,2	2,0	3,2	3,2	3,6	2,2	3,6	2,6	3,2	2,2	3,8	2,2	3,2
	3	1.3.	П	К	1,0	2,2	2,2	3,0	3,2	3,2	2,6	3,2	2,6	4,2	3,0	2,8	3,8	3,4	3,2	2,8	2,2	2,0	3,4	3,6	2,8	3,0
	4	1.4.	П	К	1,0	3,4	2,8	3,0	2,8	3,4	3,2	3,2	3,8	3,8	3,2	1,8	3,2	2,8	2,8	3,0	3,0	3,6	2,8	4,2	2,6	3,1
	5	2.1.	П	К	1,0	3,2	4,0	3,8	3,0	2,4	3,2	3,6	3,2	2,2	3,2	2,4	3,2	3,2	2,0	1,8	2,6	3,8	3,8	1,8	2,0	2,9
	6	2.2.	П	К	1,0	2,0	2,0	2,4	2,8	3,0	3,0	4,0	2,0	4,2	2,0	3,8	2,8	2,2	3,2	3,6	3,0	4,2	3,6	3,6	2,8	2,3
	7	2.3.	П	К	1,0	3,2	3,2	2,6	2,0	2,5	3,6	3,0	2,8	3,0	4,0	2,6	3,0	3,2	2,0	1,8	3,0	4,0	2,2	2,4	3,0	2,9
	8	2.4.	П	К	1,0	2,2	3,2	3,2	2,8	2,6	3,2	3,5	4,0	3,6	3,2	3,6	2,1	3,0	3,2	1,0	2,2	2,0	2,4	1,6	3,2	2,8
	9	3.1.	С	К	1,0	4,4	4,2	3,6	3,2	2,6	3,2	3,0	3,5	2,6	3,2	3,2	2,6	2,0	2,6	3,5	2,8	4,0	2,8	1,0	1,8	3,0
	10	3.2.	С	К	1,0	3,8	2,0	3,2	3,0	2,8	2,6	2,2	2,8	2,6	2,8	2,4	2,8	2,0	2,0	3,0	3,2	3,6	2,0	1,8	2,2	2,6
	11	3.3.	С	К	2,0	3,2	4,2	3,8	3,0	2,5	3,6	2,8	3,0	3,1	3,0	2,6	2,4	2,4	2,8	3,8	3,6	4,1	2,6	0,8	2,4	3,0
	12	4.1.	П	О	1,3	3,2	2,8	2,8	2,4	2,0	3,4	3,1	3,6	3,2	2,2	2,6	2,0	2,8	3,8	3,4	4,0	3,0	2,6	2,0	2,8	2,9
	13	4.2.	С	О	1,3	2,2	2,4	2,2	2,0	2,0	1,8	2,0	3,6	2,4	2,0	2,0	2,2	2,0	1,6	2,0	1,8	2,6	1,8	0,8	1,0	2,0
	14	4.3.	С	О	1,3	3,2	3,6	3,2	2,8	1,8	2,2	4,2	2,0	2,8	2,0	2,0	2,4	2,6	3,2	2,8	3,2	3,2	2,9	1,8	2,2	2,7
	15	5.1.	П	К	4,0	3,2	3,6	2,8	2,2	2,8	3,8	3,0	2,6	3,0	2,0	2,6	3,2	2,6	2,2	3,0	3,2	3,6	2,0	1,2	2,0	2,7
Итого				20,0	3,0	3,2	3,0	2,7	2,7	3,2	3,1	3,0	3,1	2,6	2,7	2,8	2,7	2,6	2,8	3,0	3,4	2,6	2,0	2,3	2,8	
Скорость	16	1.1.	С	К	4,0	4,0	4,2	3,4	2,0	1,8	3,0	3,2	4,0	3,8	3,0	3,8	3,2	3,8	2,6	3,6	4,2	3,8	3,0	2,8	3,2	3,3
	17	2.1.	С	К	2,0	4,2	4,6	3,8	3,6	4,0	3,6	3,8	4,2	4,0	3,4	2,8	4,2	2,8	2,4	3,4	3,6	3,8	3,2	3,0	3,5	3,6
	18	2.2.	С	К	2,0	2,2	3,3	2,2	2,4	2,6	2,5	2,2	3,2	2,8	3,2	2,6	3,8	2,8	2,4	2,2	2,5	2,0	2,0	3,0	2,9	2,6
	19	3.1.	С	К	1,3	2,8	3,2	3,6	2,8	2,6	2,8	2,6	2,8	2,6	2,2	2,6	3,6	3,2	3,8	3,0	3,4	3,2	3,8	3,0	3,6	3,1
	20	3.2.	С	К	1,3	2,2	3,8	3,6	2,0	2,2	4,2	2,8	3,0	2,6	3,2	3,2	2,6	2,6	2,2	3,0	2,5	2,6	2,6	2,4	3,2	2,8
	21	3.3.	С	К	1,3	3,2	3,0	3,2	3,2	2,8	3,0	3,6	4,0	4,2	2,6	3,0	3,0	2,8	2,6	2,2	2,6	3,0	3,8	3,2	3,1	3,1
	22	4.1.	С	К	1,3	2,2	2,6	4,0	2,2	2,6	3,0	3,2	4,2	3,0	2,8	3,6	3,0	4,6	3,8	3,2	4,0	4,0	3,0	3,2	2,5	3,2
	23	4.2.	С	К	1,3	3,2	3,5	3,0	3,2	2,4	2,6	2,0	3,4	3,6	2,0	2,6	2,8	4,4	2,2	2,6	2,2	3,6	3,0	3,6	3,0	2,9
	24	4.3.	С	К	1,3	2,4	3,2	1,8	1,6	2,5	3,2	2,0	3,6	2,8	2,8	3,0	2,6	2,2	3,2	2,0	2,5	2,6	2,6	2,2	3,2	2,6
	25	5.1.	С	К	4,0	2,2	1,5	1,8	2,6	1,6	2,8	1,2	3,4	2,2	1,2	2,0	1,8	2,0	2,2	1,6	1,8	2,5	2,0	1,0	1,5	1,9
Итого				20,0	2,9	3,2	2,9	2,5	2,3	3,0	2,6	3,6	3,1	2,5	2,9	3,0	3,0	2,6	2,7	3,0	3,1	2,8	2,5	2,8	2,9	

Продолжение таблицы С.1

Показатели качества					Оцениваемый банк																				Итого	
Характеристика	Показатель	Показатель согласно Приложению П	Составляющая качества Продукт/Сервис/Организация	Заинтересованная сторона: Клиент/Банк/Общество	Вес показателя, в процентах	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Банк 12	Банк 13	Банк 14	Банк 15	Банк 16	Банк 17	Банк 18	Банк 19		Банк 20
Безопасность	26	1.1.	О	О	2,0	3,2	3,0	3,8	3,6	4,0	3,2	4,0	3,2	2,8	2,8	3,6	2,8	2,8	1,8	2,5	3,6	3,6	2,8	3,0	2,2	3,1
	27	1.2.	О	О	2,0	3,2	2,6	3,6	4,0	2,5	2,6	2,6	2,8	2,6	2,4	3,2	2,8	2,5	0,8	3,8	2,6	3,6	1,8	1,6	2,8	2,7
	28	2.1.	О	К	1,3	2,0	2,2	3,1	2,0	3,6	2,4	3,5	3,2	2,2	2,2	2,8	2,2	2,4	2,0	2,2	2,8	2,0	1,6	1,4	0,8	2,3
	29	2.2.	О	К	1,3	2,4	3,2	2,6	1,6	2,6	1,4	1,8	3,6	1,8	2,2	2,8	1,6	3,2	2,2	1,6	2,8	2,0	1,8	3,0	2,8	2,4
	30	2.3.	О	К	1,3	3,2	3,2	2,6	2,4	2,8	2,4	2,6	3,2	3,6	1,4	2,6	1,6	2,4	2,2	2,2	3,2	3,8	2,8	2,6	2,6	2,7
	31	3.1.	П	К	4,0	3,2	3,8	3,2	2,8	2,4	3,8	3,6	3,2	2,8	2,2	2,0	2,6	2,4	2,0	3,6	2,8	3,0	2,2	1,8	0,8	2,7
	32	4.1.	С	К	4,0	1,6	1,2	1,6	1,8	2,8	1,8	0,6	2,6	1,8	1,6	2,4	1,6	1,8	1,6	2,6	2,8	3,0	0,8	2,0	0,8	1,8
	33	5.1.	П	Б	4,0	2,2	2,6	2,8	2,4	2,4	3,8	4,0	3,4	4,0	2,0	2,6	3,6	1,8	1,4	3,2	3,6	2,8	2,4	1,6	2,4	2,8
	Итого				20,0	2,5	2,7	2,8	2,6	2,8	2,9	2,8	3,1	2,8	2,1	2,6	2,5	2,3	1,7	2,9	3,0	3,0	2,0	2,0	1,7	2,5
Комфорт	34	1.1.	С	К	2,0	2,2	2,8	3,6	2,2	2,8	3,0	2,0	3,8	3,6	2,2	3,2	2,6	3,8	2,5	3,4	2,8	3,6	4,1	3,4	2,4	3,0
	35	1.2.	С	К	2,0	2,4	2,8	3,4	2,6	3,2	3,8	4,2	3,2	4,0	2,2	3,2	2,6	3,0	3,6	2,8	4,0	2,6	3,5	3,6	2,8	3,2
	36	1.3.	С	К	2,0	2,8	2,4	2,6	2,8	2,2	2,6	2,8	2,8	2,6	2,4	2,6	2,2	2,2	3,6	2,6	3,2	2,8	3,2	2,2	3,2	2,7
	37	1.4.	С	К	2,0	3,2	3,0	3,4	2,4	2,8	3,6	3,4	2,8	3,6	2,6	2,6	2,6	2,8	3,2	3,2	3,6	3,4	3,8	3,0	3,0	3,1
	38	2.1.	С	К	4,0	3,0	4,2	2,8	2,6	2,0	3,2	2,6	2,9	4,0	1,8	2,2	2,6	2,0	3,6	2,0	2,5	2,6	2,6	2,6	2,0	2,7
	39	2.2.	С	К	4,0	2,0	2,8	3,6	3,0	3,6	2,6	2,4	3,2	2,8	1,6	2,8	2,6	2,6	2,3	3,8	2,6	3,6	2,8	3,6	2,4	2,8
	40	3.1.	С	К	1,0	3,2	3,8	4,0	2,6	3,2	3,6	3,4	3,6	3,6	2,2	2,6	3,0	3,6	2,1	3,0	3,6	4,2	2,4	2,8	2,2	3,1
	41	3.2.	С	К	1,0	2,2	2,6	3,0	2,4	2,2	3,6	2,4	3,8	2,3	2,0	3,0	2,6	2,2	3,3	2,2	2,8	4,0	2,6	1,6	2,2	2,7
	42	4.1.	С	К	1,0	2,2	2,2	2,4	2,2	2,6	3,2	2,2	4,0	3,6	2,2	3,0	3,0	2,8	2,9	2,2	2,2	2,8	1,4	2,0	2,6	2,6
	43	4.2.	С	К	1,0	2,0	2,6	2,6	2,4	2,6	2,4	2,2	3,0	3,6	2,2	2,8	3,2	3,0	2,6	2,2	3,0	1,8	2,2	1,4	2,4	2,5
Итого				20,0	2,5	3,1	3,2	2,6	2,8	3,1	2,8	3,2	3,4	2,1	2,7	2,6	2,7	3,0	2,8	3,0	3,1	3,0	2,9	2,5	2,8	
Организация процессов	44	1.1.	О	Б	2,5	3,2	4,6	4,4	2,6	2,2	3,6	2,2	4,2	3,2	2,8	2,6	3,4	3,4	2,8	3,2	2,6	2,2	2,6	2,8	2,2	3,0
	45	1.2.	О	Б	2,5	3,2	3,2	3,6	4,0	3,2	3,2	2,2	3,8	3,4	2,2	3,6	3,6	3,6	2,6	3,4	2,6	3,2	2,6	2,6	2,4	3,1
	46	2.1.	О	Б	2,5	2,6	3,6	2,4	2,2	3,2	3,1	2,0	4,6	3,0	2,6	3,8	2,8	4,2	2,2	2,8	2,2	2,6	3,0	3,2	3,0	3,0
	47	2.2.	О	Б	2,5	3,2	2,6	3,6	3,4	2,8	2,4	1,8	2,6	3,4	2,8	2,8	2,4	3,6	2,2	2,4	2,6	2,4	2,2	3,2	2,8	2,8
	48	3.1.	О	Б	1,3	3,2	4,2	2,4	2,2	2,6	3,1	1,6	3,6	3,2	3,6	3,2	3,8	3,8	1,8	1,8	2,6	3,6	2,2	2,0	2,8	2,9
	49	3.2.	О	Б	1,3	4,0	3,2	4,2	2,6	2,2	3,8	3,2	3,2	3,6	3,0	2,6	3,6	3,2	2,2	3,0	3,2	3,8	3,2	2,0	2,2	3,1
	50	3.3.	О	Б	1,3	3,2	3,2	3,6	3,2	1,8	1,8	2,6	2,8	3,8	1,6	3,2	3,2	2,8	2,0	3,0	2,6	3,0	2,4	0,8	1,6	2,6
	51	3.4.	О	Б	1,3	3,0	3,2	2,2	1,6	2,6	1,6	2,4	2,8	4,0	1,6	2,6	2,0	3,2	2,0	2,6	2,8	3,2	2,8	1,8	2,2	2,5
	52	4.1.	О	Б	1,7	2,2	3,6	2,6	2,4	3,2	3,6	2,6	3,2	2,8	3,0	3,6	2,8	3,6	1,8	2,2	3,6	2,8	3,2	2,6	2,8	2,9
	53	4.2.	О	Б	1,7	2,0	2,6	2,6	2,4	1,8	3,2	3,6	3,4	3,0	1,6	3,8	3,0	3,2	1,8	3,2	3,4	3,0	2,8	2,2	2,0	2,7
	54	4.3.	О	Б	1,7	2,2	2,4	3,0	2,6	2,4	3,0	2,6	3,2	2,8	2,2	2,2	3,6	3,0	1,4	2,2	2,4	2,6	3,2	2,6	2,2	2,6
	Итого				20,0	2,9	3,3	3,2	2,7	2,6	3,0	2,4	3,5	3,3	2,5	3,1	3,1	3,5	2,1	2,8	2,7	2,9	2,7	2,5	2,4	2,9
Всего				100,0	2,8	3,1	3,0	2,6	2,6	3,0	2,7	3,3	3,1	2,3	2,8	2,8	2,8	2,4	2,8	2,9	3,1	2,6	2,4	2,3	2,8	

Источник: рассчитано автором

Приложение Т
(справочное)

Балльные показатели ценовых характеристик банковских услуг и состояния банка
(на примере ипотечного кредитования «Приобретение готового жилья»)

Таблица Т.1 – Балльная оценка показателей ценовых характеристик банковских услуг

Показатель	Вес, в процентах	Банк																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Уровень постоянных платежей	12,5	4	5	2	5	2	1	3	1	4	4	2	1	1	4	3	1	3	0	4	2
Уровень разовых платежей	2,5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	1	4	0	3
Уровень дополнительных платежей	2,5	0	3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	4	1	2	2	3	0	2	3	2
Уровень компенсационных платежей (не участвует)	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	20,0	3,4	4,6	2,1	4,4	2,3	1,6	3,3	1,6	3,9	3,6	2,6	1,9	1,0	3,6	2,9	1,6	2,3	0,9	3,3	2,1

Источник: рассчитано автором

Таблица Т.2 – Балльная оценка показателей состояния банка

Показатель	Вес, в процентах	Банк																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Размер банка	2,5	5	4	4	3	0	2	2	2	0	2	1	1	1	0	2	2	3	0	0	0
Степень присутствия банка (не участвует)	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Известность банка	2,5	5	5	5	5	2	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	1	2
Имидж банка	2,5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	1	2
Итого	10,0	5,0	4,7	4,3	4,0	2,0	3,7	3,3	3,7	1,7	2,7	2,3	2,0	2,3	2,0	2,3	3,0	3,3	2,3	0,7	1,3

Источник: рассчитано автором