**Система управления качеством банковских услуг**

**(Total Quality Management – TQM)**

Качество является основной характеристикой современной жизни. Во всех областях человеческой деятельности приоритетным становится обеспечение и поддержание надлежащего качества этой деятельности. Подход этот, по существу, применялся и ранее, но, вероятно, не осознавался. Экономистам хорошо известно, что, управляя бизнесом с точки зрения его развития, следует делать ставку на рост показателей эффективности деятельности, производительности труда и оборудования, ставки доходности на вложенный капитал и т.д., а не на рост количества потребляемых ресурсов. Следовательно, качество бизнеса уже давно является приоритетным. Когда рынок товаров или услуг насыщается, начинается борьба за клиентов, а значит, за качество производимых товаров или оказываемых услуг [1].

В классическом понимании качество – это совокупность характеристик объекта (технико-экономических и эстетических), относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.

В настоящее время в экономике доминирует информационная концепция качества, в рамках которой качество определяется как «информация отображения совокупности собственных характеристик объекта, выполняющих требования рыночной конъюнктуры».

Основными модификациями понятия «качество» являются следующие: социальное качество, качество жизнедеятельности, качество продукции, качество услуги, качество менеджмента.

Понятие «качество» увязано в современном понимании с всеобщим управлением качеством. Термин «всеобщее управление качеством» (Total Quality Management – TQM) стал общеупотребительным примерно середине 1980-х гг. Он означает вовлечение руководителей и исполнителей в процесс ведения бизнеса на основе постоянного удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов. Этот процесс сопровождается обязательствами всех работников по неуклонному участию в нем.

TQM создано для решения следующих задач:

1. вовлечения руководителей и исполнителей в процесс создания и управления качеством;
2. внедрения всеобщего (тотального) управления качеством как метода ведения бизнеса;
3. оправдания ожиданий клиентов.

Требования к системам менеджмента качества установлены в стандартах ИСО 9000-9004, принятых международной организацией по стандартизации (ИСО) в марте 1987 г. и обновленных в 2000 г. Стандарты серии ИСО 9000:2000 отражают фундаментальное изменение подходов к менеджменту качества. Эти стандарты были разработаны для того, чтобы помочь организациям всех видов и размеров внедрить и обеспечить функционирование эффективным систем менеджмента качества. Вместе стандарты ИСО образуют согласованный комплекс стандартов на системы менеджмента качества, содействующий взаимопониманию в национальной и международной торговле. Между тем комплекс стандартов не подразумевает единообразия в структуре системы менеджмента качества или единообразия документации.

Стандарты семейства ИСО 9000 версии 2000 года базируются на восьми принципах качества (таб. 1).

В соответствии с требованиями международных стандартов организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества и постоянно улучшать ее результативность. Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение высшего руководства организации. На проектирование и внедрение системы менеджмента качества организации влияют меняющиеся запросы, особенно цели, выпускаемая продукция, применяемые процессы, размер и структура организации.

Разработка и внедрение системы качества включают несколько мероприятий [4]:

* определение потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
* разработку политики и целей организации в области качества;
* определение видов и объемов необходимых ресурсов, анализ обеспеченности ими для достижения целей в области качества;
* разработку методов измерения результативности и эффективности каждого процесса;
* применение результатов этих измерений для определения результативности и эффективности каждого процесса;
* определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения причин их возникновения;
* разработку и осуществление процесса, направленного на улучшение системы менеджмента качества.

Создание системы менеджмента качества на предприятии можно проводить двумя способами: первый способ – доработка существующей системы качества до уровня соответствия международным стандартам ИСО серии 9000; второй способ – создание системы качества «с нуля». В обоих случаях разработку и внедрение системы менеджмента качества целесообразно проводить, придерживаясь следующей последовательности:

* 1. Информационное совещание руководства и управленческого персонала предприятия. В рамках совещания необходимо:
* определить роль и значение системы менеджмента качества;
* сравнить существующую систему управления предприятием, работу системы управления качеством (если она есть) с рекомендациями и новейшими достижениями международных стандартов менеджмента качества;
* определить обязанности и ответственность каждого работника предприятия в системе менеджмента качества;
* описать структуру системы менеджмента качества, ее служб, принцип их функционирования и статус.
	1. Принятие решения о создании системы менеджмента качества. Решение оформляется в виде приказа, в котором:
* Назначается руководитель, ответственный за работу по созданию и функционированию системы менеджмента качества;
* Формируется служба качества;
* Определяются этапы, исполнители, сроки создания системы менеджмента качества.
	1. Разработка плана-графика создания системы менеджмента качества, включающая проведение следующих работ:
* Разработку политики в области качества;
* Определение элементов системы менеджмента качества с учетом особенностей предприятия;
* Определение состава подразделений системы менеджмента качества и их функций;
* Разработку структурной и функциональной схем системы менеджмента качества на предприятии;
* Создание документации, в частности руководства по качеству;
* Проверку и доработку системы менеджмента качества при ее внедрении и функционировании.
	1. Определение элементов системы менеджмента качества. На данном этапе важно проанализировать процесс создания внедряемой или уже выпускаемой продукции и представить его в виде подробного и детализированного перечня работ, охватывающего каждую стадию жизненного цикла продукции. Определяется базовая модель системы менеджмента качества для предприятия, а на ее основе – перечень элементов системы.
	2. Определение состава структурных подразделений системы менеджмента качества.
	3. Разработка структурной схемы системы менеджмента качества. Данный этап создания системы качества дает возможность показать состав и взаимосвязь всех структурных подразделений в системе качества.
	4. Определение состава и состояния нормативно-методических документов системы менеджмента качества.
	5. Разработка нормативных документов и руководства по качеству. Наиболее распространенные документы предприятия – стандарты предприятия, а также обобщающий документ – Руководство по качеству.
	6. Доработка существующих систем менеджмента качества.
	7. Внедрение, проверка и корректировка системы менеджмента качества.

Эволюционная теория развития экономических процессов и явления предполагает рассмотрение кредитной организации как предприятия особого рода, производящего услуги [2].

Качество услуг кредитной организации характеризуется рядом признаков.

1. надежность услуги – ее способность обеспечить пользователю быстрое и экономичное достижение целей.
2. своевременность услуги определяется ее оказанием в нужный момент.
3. полнота услуги связана с ее завершенностью.
4. Безопасность услуги – отсутствие угрозы и возможности нанесения ущерба пользователю.
5. уверенность клиентов в услуге кредитной организации выражается в их убежденности в ее качестве и надежности.

Качество менеджмента измеряется способностью персонала своевременно принимать рациональные решения, организовывать их выполнение в установленные сроки, а также достигнутыми результатами (экономическим эффектом). Качество банковских услуг в соответствии с требованиями концепции TQM и международных стандартов качества ИСО 9000-2000 и ИСО 14000 – степень соответствия совокупности собственных характеристик банковских услуг предъявляемым к ним требованиям.

Всеобщий менеджмент качества основан на методологии предотвращения проблем. Обеспечить качество в современных условиях означает не только удовлетворить ожидания потенциальных потребителей, но и, следуя развитию техники и технологии влиять на них [5].

Банковская сфера имеет свою специфику, которая заключается в том, что кредитной организации невыгодно оказывать услуги, рассчитанные на усредненный уровень требований. Современная кредитная организация – активный элемент конкурентной среды, стремится выделить и должным образом проанализировать ту часть рынка банковских услуг, те группы потребителей, на потребности которых намерена ориентироваться.

Более того, исходя из метода «сегментации», можно утверждать, что одна кредитная организация не может удовлетворить разнообразные потребности в услугах. Наоборот, каждая сосредотачивается, осознанно или нет, на тех сегментах, которые для нее предпочтительнее с точки зрения производственных, финансовых и сбытовых возможностей [3].

Классификация банковских услуг основана на ряде критериев, характеризующих особенности их предоставления:

а) направленность на удовлетворение потребностей клиента:

* прямые услуги (direct services) (платежные, коммерческие, инвестиционные), удовлетворяющие непосредственные пожелания клиента;
* косвенные или сопутствующие услуги (related service), облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, телефонное управление счетом, консультационные услуги, выдача пластиковой карты на базе депозитного счета);
* услуги, приносящие дополнительный доход или снижение издержек при использовании прямых услуг (инвестирование текущих остатков по счетам в однодневные депозиты – овернайты и т.д.).

б) сегментация по группам клиентов. Исходя из степени сложности существует следующая градация банковских продуктов:

* 1-й уровень – продукты и услуги, которые могут быть востребованы большим количеством потребителей (открытие счетов, управление денежной наличностью, клиринговые услуги);
* 2-й уровень – услуги, требующие специального уровня подготовки банковских кадров (управление активами, инвестиционные услуги);
* 3-й уровень – услуги, требующие профессиональных знаний в области использования услуг (услуги в области корпоративных финансов, управление смешанными активами);
* 4-й уровень – услуги, требующие специальных знаний в сфере финансового планирования, финансового инжиниринга.

Специфика банковской деятельности сообщает качеству банковских услуг ряд особенностей:

* 1. качество банковских услуг трудно оценить количественно;
	2. потребитель услуг сам является участником технологии ее выполнения;
	3. мала достоверность предварительной аттестации качества услуги;
	4. услуги не складируются, оперативно реализуются, сразу приобретаются клиентом;
	5. услуги не могут иметь чисто материальный вид;
	6. применительно к конкретному клиенту нельзя сначала попробовать качество услуги (испытать), а потом вновь ее правильнее оказать;
	7. качество услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги.

В связи с этим для банковских услуг существует специфический набор показателей их качества.

1. Качество материальных элементов, используемых при оказании услуги.
2. Надежность оказываемой услуги (например, при оказании банковской услуги – гарантированность получения вклада клиентом).
3. Своевременность – обеспечение предоставления услуги строго в нужное клиенту время.
4. Полнота – предоставление клиенту услуги в полном объеме.
5. Социально-психологический показатель, определяющий вежливость по отношению к клиенту. Его комфортность, т.е. гибкость и предусмотрительность сотрудников, степень гармоничной увязки технологии оказания услуги с текущими запросами и состоянием бизнеса клиентов.
6. Доступность – возможность клиентов без дополнительных проблем воспользоваться предлагаемой услугой.
7. Коммуникабельность – обеспечиваемая фирмой, предоставляющей услугу, возможность простых и оперативных информационных и материальных обменов.
8. Безопасность, т.е. гарантирование того, что предлагаемая услуга не причинит вреда жизни и здоровью клиента, будет безвредна для окружающей среды.

Особенности показателей качества услуги связаны со специфичностью оценки ее качества клиентом (рис. 1)

Опыт клиента

Опыт других лиц

Реклама

Оценка в различных источниках информации

Имидж ожидаемой услуги

Оценка клиентом качества услуги

Фактическое качество услуги

Рис. 1. Реальный процесс оценки качества банковской услуги клиентом

Итак, клиент, оценивая предоставляемую услугу. Сравнивает ее фактическое качество со своими ожиданиями. Как правило, потенциальный потребитель услуги осознанно обращается именно к данному производителю услуг. В его сознании под действием собственного опыта или опыта других лиц, рекламы и оценок в различных источниках информации создается определенный имидж ожидаемой банковской услуги[1].

Именно от того, в какой степени фактическое качество услуги будет соответствовать данному имиджу, и будет зависеть, как оценит ее качество клиент, останется ли он постоянным клиентом данного банка или в дальнейшем обратится к конкурентам. Все это необходимо учитывать, оценивая качество услуги при ее разработке и совершенствовании.

В процессе оказания услуг кредитная организация сталкивается с рядом проблем, связанных с качеством банковских услуг (рис. 2). Многие из них существуют и в условиях экономики с централизованным планированием, однако в условиях жесткой конкуренции эти проблемы особенно обостряются определяя будущее кредитных организации, выходящих на рынки сбыта со своими услугами.

Процессы управления, улучшения и гарантирования качества банковских услуг являются согласно всеобщему управлению качеством частью непрерывного процесса управления качеством – цикла PDCA, состоящего из последовательных фаз.

Цикл управления качеством состоит из четырех процессов [1]:

1. **P (Plan)** – планирование (определение целей и задач, способов достижения целей);
2. **D (Do)** – выполнение (обучение и подготовка кадров, проведение работ);
3. **C (Check)** – проверка (определение и оценка результатов выполненных работ);
4. **A (Activity)** – действие (разработка и реализация управляющих воздействий).

Требования и запросы потребителей

Обеспечение соответствия

Заявленное банком качество

Уверенность покупателя (потребителя)

Уверенность в соответствии

Уверенность руководства банка

* В «стартовом» качестве банковских услуг
* В функциональном качестве банковских услуг
* В сервисном качестве банковских услуг
* В том, что конкретные продукты и услуги соответствуют требованиям;
* В том, что банк способен точно и стабильно повторять услуги необходимого вида и объема;
* В функциональном качестве.

Рис. 2. Требования к качеству банковских услуг

Достигнутый кредитной организацией уровень качества услуг необходимо закрепить с помощью институционной процедуры сертификации, обеспечив его гарантирование.

Как отмечалось выше, у каждой кредитной организации свой приоритетный рынок. В основе выявления целевых групп клиентов, на которых должны быть сконцентрированы сбытовые усилия, лежат разнообразные признаки: правовые, экономические, географические, демографические и т.д.

Для каждого сегмента (выбранного каким-либо способом) определяются его рыночно-производственных характеристики, а на их основании – перспективные (целевые) для деятельности кредитной организации сегменты.

Несмотря на инновационные цели создания многих кредитных организаций, в настоящее время их капитал используется главным образом в краткосрочных торгово-посреднических операциях и крайне неэффективно в производственной сфере. Развитие количественной и качественной характеристик банковских услуг должно происходить в рамках реализации стратегии современной кредитной организации, которая заключается в наиболее эффективном контроле потоков денежных ресурсов, циркулирующих в различных секторах национальной экономики.

Управление банковскими услугами следует базировать на анализе и учете их жизненных циклов, проведении последовательной политики по одновременному снижению стоимости банковских услуг и росту денежных поступлений от их оказания.

**Список использованной литературы**

1. Герасимова Е.Б. Феноменология анализа финансовой устойчивости кредитной организации.– М.: Финансы и статистика, 2006.
2. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 3-е изд. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 304,с
3. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
4. Бычкова С.М., Итыгилова Е.Ю. Понятие «качество» в аудите и бухгалтерском учете // Аудиторские ведомости. – 2005. - №3
5. Герасимова Е.Б. Анализ качества банковских услуг // Финансы и кредит.- 2004.-№17.

**Таблица 1**

**Принципы менеджмента качества**

|  |  |
| --- | --- |
|  **Принцип** | **Комментарий** |
|  Ориентация на потребителя | Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания |
| Лидерство руководителя | Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации |
| Вовлечение работников | Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в управление качеством дает возможность организации с выгодой использовать их способности |
| Процессный подход | Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и ресурсами для ее осуществления управляют как процессом |
| Системный подход к менеджменту | Выявление. Понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносят вклад в результативность и эффективность достижения целей организации |
| Постоянное улучшение | Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель |
| Принятие решений, основанное на фактах | Эффективные решения основываются на анализе информации |
| Взаимовыгодные отношения с поставщиками | Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности |