

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КРЕДИТНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ****Ольга Александровна НОВОКРЕЩЕНОВА**

преподаватель кафедры управления качеством, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева,  
Саранск, Российская Федерация  
nol55@yandex.ru  
ORCID: отсутствует  
SPIN-код: отсутствует

**История статьи:**

Получена 25.07.2018  
Получена в доработанном  
виде 08.08.2018  
Одобрена 22.08.2018  
Доступна онлайн 29.11.2018

УДК 005.6:336.77

JEL: G21, M10

**Аннотация**

**Предмет.** Особенности применения в деятельности кредитных организаций концепции всеобщего управления качеством. Проведен анализ существующих в научной литературе подходов к классификации методов и инструментов управления качеством, на основе которого с учетом специфики банковской деятельности разработана классификация инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации.

**Цели.** Развитие теоретической базы, поскольку в настоящее время отсутствуют классификации методов и инструментов управления качеством, применимые к деятельности организаций сферы услуг, в том числе кредитных организаций. Большинство классификаций касаются общих вопросов и не учитывают особенности работы кредитной организации.

**Методология.** Проведен анализ нормативной литературы и отдельных исследований.

**Результаты.** Рассмотрены особенности применения в деятельности кредитных организаций концепции всеобщего управления качеством. На основе систематизации существующих в научной литературе подходов к классификации методов и инструментов управления качеством разработана классификация инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации, позволяющая определить необходимый инструментарий исходя из задачи, стоящей перед кредитной организацией, и планируемой степени участия клиента в получении обратной связи.

**Выводы и значимость.** Концепция всеобщего управления качеством находит все большее применение в деятельности кредитных организаций. В частности, в банках разрабатываются системы менеджмента качества, формируются производственные системы управления, применяются различные инструменты. Однако в научной литературе отсутствуют подходы к классификации инструментов управления качеством обслуживания клиентов, учитывающие специфику работы банка.

**Ключевые слова:**

обслуживание, кредитная  
организация, инструменты  
управления качеством

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

**Для цитирования:** Новокрещенова О.А. Управление качеством обслуживания клиентов кредитной организации: методы и инструменты // *Финансы и кредит*. — 2018. — Т. 24, № 11. — С. 2614 — 2628.  
<https://doi.org/10.24891/fc.24.11.2614>

На современном этапе развития мировой экономики стабильно и эффективно функционирующий кредитно-финансовый сектор является одним из факторов развития и повышения конкурентоспособности страны. В условиях более открытой экономики для достижения положительного эффекта необходимо улучшать качество работы кредитных организаций. Если раньше кредитные организации могли успешно

развиваться, обращая внимание преимущественно на вопросы управления активами и пассивами, кредитную политику, решение проблем ликвидности и устойчивости, то в последнее время наиболее актуальными становятся вопросы менеджмента качества обслуживания клиентов, а также регламентации процессов кредитной организации. Приоритет данных направлений совершенствования деятельности

кредитных организаций находит свое отражение в задачах Стратегии развития банковского сектора РФ и госпрограмме РФ «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» (подпрограмма 7 «Эффективное функционирование финансовых рынков, банковской, страховой деятельности, схем инвестирования и защиты пенсионных накоплений»), что свидетельствует о заинтересованности государства данной проблемой. Тем не менее представленные в «Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года» задачи по повышению качества банковского обслуживания организаций и населения, обеспечению системной устойчивости организаций кредитного сектора еще не решены, поэтому рост эффективности деятельности кредитных организаций на основе использования принципов и методов менеджмента качества приобретает особую значимость и актуальность.

Одной из тенденций развития кредитных организаций в последнее время является применение концепции всеобщего управления качеством и, как следствие, формирование систем менеджмента качества (СМК). Многие западные банки уже имеют сертификаты соответствия ISO 9000, однако в России подобные сертификаты есть лишь у небольшого процента банков [1]. Несколько лет назад в целях улучшения качества работы кредитные организации начали разрабатывать, внедрять и сертифицировать СМК (КБ «Ренессанс Капитал» (ООО), АО КБ «Эллипс банк», АО АКБ «Новикомбанк», АО «Сибкадембанк», КБ «Русский Элитарный Банк» (ООО)). За счет внедрения СМК происходит:

- повышение качества банковского обслуживания, удовлетворенности клиентов, уровня доверия заинтересованных сторон, прибыли, улучшение имиджа банка;
- оптимизация деятельности кредитной организации;
- распространение успешных технологий и стандартов работы на филиалы;

- расширение возможности сотрудничества с зарубежными инвесторами и партнерами, финансовыми институтами в случае наличия у банка сертификата соответствия;
- увеличение продаж банковских продуктов и услуг, усиление конкурентных преимуществ кредитной организации.

Формирование в кредитных организациях СМК и использование принципов менеджмента качества позволяет ориентировать всю их деятельность на качественное удовлетворение потребностей клиентов в банковских услугах. Однако применение в банках концепции всеобщего управления качеством не ограничивается формированием СМК. В настоящее время в кредитных организациях внедряются различные инструменты, подходы и концепции управления качеством.

1. Разработка и использование стандартов на процессы, услуги и осуществление деятельности для более эффективного управления банками. Разработкой стандартов управления качеством банковской деятельности занимается Ассоциация российских банков (АРБ). В 2006 г. был создан Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности, которым разработана следующая структура документации (*рис. 1*). Важнейший документ, который был подготовлен рабочей группой АРБ, — это Концепция стандартизации качества банковской деятельности, определившая основные требования к стандартам [2, 3]. Целью данного документа является улучшение системы корпоративного управления, качественных показателей деятельности, снижение себестоимости банковских продуктов и повышение конкурентоспособности кредитных организаций РФ. Стандартизация банковской деятельности позволяет кредитным организациям России перейти на современный процессный подход к управлению деятельностью, повысить качество обслуживания клиентов за счет улучшения управления. В частности, кредитные организации при внедрении стандартов получают возможность выявить недостатки,

слабые места во всех процессах своей деятельности, что является основой для повышения качества управления. Стандарты качества банковской деятельности (СКБД) позволяют объективно оценивать качество деятельности каждой кредитной организации всем заинтересованным сторонам, в том числе акционерам, руководству, персоналу, клиентам, контрагентам, органам регулирования и надзора и другим лицам. Использование единых стандартов позволяет кредитным организациям обеспечивать одинаково высокий уровень качества обслуживания во всех структурных подразделениях. Помимо собственного опыта, при разработке стандартов также используются следующие существующие нормативные и методические документы: государственные стандарты качества РФ ГОСТ Р ИСО; методологические стандарты Ассоциации российских банков; группа международных стандартов качества серии ISO 9000; письма и указания Банка России; рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору в части совершенствования корпоративной системы управления [3]. Концепция стандартизации качества банковской деятельности состоит из 14 основных пунктов. Согласно данной Концепции СКБД — это документ, в котором в целях добровольного и регулярного использования устанавливаются принятые в качестве типовых взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации, требования к организации процессов производства банковских продуктов/услуг, процессов управления и результатам деятельности, основанные на передовом опыте управления, лучшей банковской практике и международных стандартах. В Концепции дается детальное описание порядка разработки, утверждения и внедрения СКБД в банке и, кроме того, порядка добровольной сертификации кредитной организации на соответствие требованиям СКБД.

Другим основополагающим документом системы стандартизации являются «Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования». Данный документ

позволяет выделить виды требований к банковским бизнес-процессам по следующим девяти составляющим: продуктовая, технологическая, организационная, управленческая, информационная, программно-техническая, кадровая, имущественно-техническая, клиентская. По каждой из девяти составляющих предусматриваются шесть уровней зрелости процесса: нулевой, начальный, повторяемый, определенный, управляемый, оптимизированный.

В целях создания условий для признания и применения стандартов качества банковской деятельности в настоящее время разработаны проекты документов для учреждения и регистрации системы добровольной сертификации по стандартам АРБ в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Стандарты качества банковской деятельности АРБ соответствуют критериям Модели совершенства EFQM и модели Премии Правительства РФ в области качества. В стандартах находят отражение семь принципов управления качеством. В *табл. 1* стандарты АРБ соотнесены с принципами менеджмента качества.

Таким образом, все принципы менеджмента качества представлены в стандартах качества банковской деятельности. Для обеспечения надежности обслуживания клиентов и повышения конкурентоспособности многие кредитные организации внедряют стандарты качества, которые регламентируют отдельные процессы и банковские операции, что в значительной степени повышает удовлетворенность клиентов от обслуживания в банке.

2. Использование современных концепций управления качеством для повышения качества обслуживания клиентов в банке, среди которых в первую очередь следует отметить концепцию «Бережливое производство». В отличие от методов бережливого производства тема бережливого сервиса по содержанию сложнее, эффект от внедрения бережливого менеджмента в сервисных компаниях достигается быстрее, но

масштаб возможной экономии меньше, чем в производстве [4]. В настоящее время ряд российских банков внедрили принципы и методы бережливого менеджмента. Кроме того, в ПАО «Сбербанк» разработана и внедрена «Производственная система», направленная на вовлечение сотрудников в постоянное совершенствование работы банка по таким видам деятельности, как процессы, система управления, корпоративная культура. Основными тенденциями оптимизации процессов банка являются управление процессами, постоянное совершенствование и ориентация на клиента. Элементами эффективной системы управления являются управление по целям и визуальный менеджмент, мотивация и управление развитием сотрудников, управление проектами, стандартизация, управление пространством и временем, краудсорсинг и инновации. Совершенствование корпоративной культуры осуществляется за счет вовлечения руководителей в улучшение работы банка, наставничества и саморазвития, партнерства и ответственности и эффективных коммуникаций. Общий экономический эффект от внедрения данной системы в ПАО «Сбербанк» составил около 1,5 млрд долл. США, создана команда постоянного совершенствования (700 чел.), сокращено время, затрачиваемое сотрудниками на выполнение стандартных операций. Внедрение концепций «Бережливое производство» и «Производственная система» повысило скорость предоставления услуг и удовлетворенность клиентов качеством обслуживания.

3. Проведение самооценки деятельности организации. Данный инструмент стал применяться с 2006 г., когда АРБ начала разрабатывать стандарты качества банковской деятельности [5]. Применение самооценки кредитными организациями позволяет сравнить реализацию отдельных направлений деятельности либо с конкурентами, либо с лидерами отрасли, определить и устранить слабые стороны.

4. Применение бенчмаркинга и процессного подхода для тиражирования деятельности при

открытии банками филиалов, дополнительных офисов, отделений и других структурных подразделений. Реализация процессного подхода в банке позволяет повысить удовлетворенность стейкхолдеров кредитной организации за счет улучшения качества обслуживания с учетом как выполнения требований стандартов и законодательных актов, так и удовлетворения потребностей клиентов на основе обратной связи. В настоящее время бенчмаркинг входит в перечень самых распространенных методик управления, используемых в крупных банках. Наиболее активное участие в них принимают: подразделение маркетинга, клиентские подразделения, подразделения бизнес-процессов и качества [6].

Практический интерес к внедрению в деятельность кредитной организации принципов и инструментов управления качеством обусловлен также теоретическими исследованиями в области определения понятия «качество обслуживания клиентов».

Осуществление деятельности кредитных организаций по управлению качеством обслуживания клиентов предполагает использование разнообразных методов и инструментов. В настоящее время существуют различные подходы к классификации методов управления качеством.

Три следующие группы методов работы по качеству выделяет В.В. Окрепилов: методы обеспечения качества, стимулирования качества и контроля результатов работы по качеству<sup>1</sup>.

Общенаучные и конкретные методы, выбор которых обусловлен целями их применения и спектром решаемых задач выделяет Т.А. Салимова<sup>2</sup>. Показанные на рис. 2 методы могут использоваться при управлении качеством продукции, услуги или организации в целом, а также на всех стадиях жизненного цикла объекта управления [5].

<sup>1</sup> Окрепилов В.В. Менеджмент качества: учеб. СПб.: Политехн. ун-т, 2013. 650 с.

<sup>2</sup> Салимова Т.А. Управление качеством: учеб. 6-е изд., перераб. М.: Омега-Л, 2013. 376 с.

Однако данная классификация дает только общее представление о спектре задач организации, решаемых с помощью методов управления качеством, но не позволяет определить круг инструментов, которые необходимо использовать при решении конкретной задачи.

Методы управления качеством И.Н. Томохова и Н.А. Рыжова классифицируют на собственные методы организации (к которым относятся применяемые высшим руководством организации, менеджерами среднего звена, рядовыми сотрудниками) и методы, применяемые внешними субъектами (в частности, потребителями, партнерами, конкурентами, контрольными и надзорными организациями, консалтинговыми организациями) [7]. В научной литературе существуют классификации, делающие акцент на отдельные этапы управления качеством продукции или услуг. В частности, А.Ю. Курочкиной представлена классификация методов, в которой акцент сделан на измерение и оценку качества продукции и услуг как одного из наиболее важных этапов управления качеством<sup>3</sup> (табл. 2).

Представленная в табл. 2 классификация также дает общее представление о методах, которые могут использоваться на этапе измерения и оценки качества продукции и услуг. Однако в научной литературе существуют классификации, позволяющие выделить конкретные инструменты менеджмента качества. В частности, в число семи простых статистических методов входят: контрольный листок, диаграмма Парето, схема (диаграмма) Исикавы, гистограмма, диаграмма рассеяния, стратификация; контрольная карта [8]. Большинство из данных инструментов применяются для анализа численных данных. Но информация, для анализа которой используются инструменты менеджмента качества, не всегда представлена в числовом выражении, и для принятия решения в этом случае необходимо знание операционного анализа, теории оптимизации и статистики. Поэтому при

реализации технологических методов достаточно часто используют графические способы, в рамках которых выделяются новые инструменты управления качеством — диаграммы: сродства, связей, приоритетов, осуществления программы; древовидные, матричные и стрелочные [9]. Часто данные инструменты находят применение при решении проблем на этапе проектирования, в отличие от инструментов, использующихся на этапе производства. Однако работа по управлению качеством обслуживания должна осуществляться на постоянной основе. Классификация инструментов для обеспечения успешной деятельности организации при применении принципов менеджмента качества представлена в ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в СМК»<sup>4</sup> (рис. 3).

Несмотря на то что стандарт отражает специфику деятельности промышленных предприятий, цикл постоянного улучшения, представленный на рис. 3, применяется и в деятельности сервисных организаций. Часть предложенных в стандарте инструментов менеджмента качества применяются в деятельности банков (например, анализ обратной связи с потребителями, исследование и анализ рынка). Применение таких инструментов, как QFD, FMEA, обусловлено повышением конкуренции на банковском рынке, ориентацией на потребителя и на повышение качества обслуживания. Даже инструменты, разработанные для промышленных предприятий (такие как DOE, MRP, APQP), могут применяться крупными кредитными организациями, поскольку часть из них основана на результатах QFD, FMEA, а в целом они также направлены на повышение качества обслуживания за счет улучшения отдельных элементов управления.

Однако в стандарте не учитываются особенности работы с клиентами сервисных организаций, в частности не уделено внимание стандартизации, обучению и

<sup>3</sup> Курочкина А.Ю. Экономическое измерение качества в системах маркетинга: учеб. пособ. СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 48 с.

<sup>4</sup> ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2009. 28 с.

повышению квалификации персонала как основным направлениям работы организаций сферы услуг по повышению качества обслуживания.

На наш взгляд, классификация методов, представленная в стандарте, должна быть адаптирована для кредитных организаций с учетом специфики их работы и дополнена инструментами менеджмента качества, применяемыми в сфере услуг. В научной литературе отсутствуют классификации методов и инструментов менеджмента качества, учитывающих специфику кредитных организаций, но наряду с этим имеются исследования в области изучения инструментов менеджмента качества, применяемых в сфере услуг. В частности, Н.Ш. Ватолкиной выделены следующие методы управления обслуживанием клиентов в сервисных организациях: диаграммное проектирование, точки соприкосновения, потребительский сценарий, реинжиниринг, метод критических событий [10]. Перечисленные методы учитывают специфику деятельности сервисных организаций: неосвязаемость и непостоянство качества обслуживания, одновременность процессов оказания и потребления услуги, вовлеченность потребителя в процесс предоставления услуги.

Несмотря на широкое распространение исследований в области изучения методов и инструментов менеджмента качества, вопрос определения и разграничения категорий «метод» и «инструмент» в современной научной литературе является дискуссионным. Некоторые исследователи рассматривают данные понятия как синонимичные, другие приходят к мнению, что их необходимо разграничивать и определяют метод как способ воздействия на объект управления, а инструмент — как средство преобразования и воздействия на объект, то есть понятие «метод» шире, чем «инструмент». Вместе с тем в научной литературе, касающейся менеджмента качества, отсутствует четкое разграничение данных категорий. Так, даже в стандарте ГОСТ Р ИСО 10014-2008 при характеристике отдельных методов

указывается на то, что они являются инструментами по отдельному аспекту улучшения деятельности организации в области качества. Чаще всего конкретные методы менеджмента качества при их практическом использовании становятся инструментами достижения определенной цели. В связи с этим в данной работе эти термины используются как взаимозаменяемые.

На разных стадиях управления качеством обслуживания клиентов могут быть использованы различные методы и инструменты. На наш взгляд, представленные классификации методов и инструментов управления качеством являются общими, то есть не отражают в полной мере такой признак, как клиентоориентированность, и не учитывают особенности взаимодействия банков с потребителями. Поэтому становится целесообразным разработать классификацию инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации. Основная цель управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации состоит в постоянном совершенствовании обслуживания для повышения удовлетворенности потребителей его качеством. Причем одной из особенностей сферы услуг является активное вовлечение клиента не только в процесс его обслуживания, но и в процесс улучшения качества обслуживания. В связи с этим необходимо выделить такой признак классификации инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации, как степень участия клиента в применении данных инструментов. Клиент является непосредственным участником совершенствования обслуживания. Он может принимать участие в использовании инструментов управления качеством обслуживания по собственной инициативе (например, жаловаться на проблемы в обслуживании по горячим линиям, писать претензии или благодарности в Книге жалоб и предложений), активно (принимать участие в опросах, проводимых сотрудниками) или пассивно оценивать свою удовлетворенность обслуживанием (с помощью «кнопки

качества», заполнения анкет при ожидании в очереди). Также, на наш взгляд, не менее важным становится соотнесение инструментов управления качеством с решением конкретных задач в области обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов, что может быть рассмотрено как второй признак классификации. На основании обозначенных признаков классификация инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации может принять вид, представленный на *рис. 4*.

Так, при управлении качеством обслуживания клиентов инструменты применяются для решения следующих задач:

- выявления проблем в обслуживании;
- оценки качества обслуживания;
- повышения качества обслуживания.

Представленная классификация учитывает и то, что использование инструментов менеджмента качества может осуществляться на основе информации, полученной как от клиентов, так и на основе собственных сведений о реализации обслуживания. Таким

образом, выделяется инструментарий управления качеством, применяемый в так называемой видимой зоне (с непосредственным участием клиента) и в «невидимой зоне» (без участия клиента).

Решение о применении методов и инструментов управления качеством обслуживания клиентов должно основываться на анализе и оценке результатов деятельности банка, эффективности применяемых методов, исследованиях банковского рынка, опросах потребителей. Использование подобного многофакторного анализа позволит кредитной организации рассмотреть обслуживание потребителей с трех сторон: рынка и основных конкурентов, клиентов и непосредственно самого банка. В ситуации ограниченности временных и финансовых ресурсов наиболее рациональным будет проведение исследования рынка и опросов клиентов относительно удовлетворенности качеством обслуживания, поскольку в настоящее время в каждом банке функционируют отделы маркетинга или специальные подразделения, которые наряду с определенным числом функций занимаются анализом рынка и работой с претензиями и отзывами клиентов.

**Таблица 1****Распределение СКБД в соответствии с принципами менеджмента качества****Table 1****Breakdown of Banking Quality Standards in accordance with the principles of quality management**

Принципы менеджмента качества	Название стандарта качества банковской деятельности АРБ
Лидерство	Стандарт качества организации стратегического управления в кредитной организации
Ориентация на потребителей	Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг
Взаимодействие работников	Стандарт управления персоналом в банке
Принятие решений, основанное на свидетельствах	Стандарт качества организации управления операционными рисками в кредитных организациях Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях Стандарт качества организации управления риском ликвидности в кредитных организациях
Процессный подход	Стандарт качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях Стандарт качества организации работы по описанию и оптимизации бизнес-процессов в кредитных организациях Стандарт процесса инновационного кредитования
Улучшение	Стандарт «Программа управления непрерывностью деятельности кредитных организаций банковской системы РФ»
Менеджмент взаимоотношений	Стандарт качества организации деятельности по аутсорсингу информационных технологий в банках

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 2****Классификация методов измерения и оценки качества продукции и услуг****Table 2****A classification of methods of measurement and evaluation of the quality of products and services**

Признак классификации	Классификационные группы
Особенности объекта	Продукция Услуги
Вид представления результата	Количественные Качественные
Инструмент измерения	Инструментальные Расчетные Органолептические Регистрационные
Способ сбора информации	Экспериментальные Документальные Наблюдение Опрос
Субъект оценки	С позиции потребителя С позиции производителя

Источник: Курочкина А.Ю. Экономическое измерение качества в системах маркетинга: учеб. пособие.

СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 48 с.

Source: Kurochkina A.Yu. *Ekonomicheskoe izmerenie kachestva v sistemakh marketinga* [Economic measurement of quality in marketing systems: a tutorial]. St. Petersburg, SPbSUEF Publ., 2012, 48 p.



**Рисунок 1**

**Структура документации, разработанной Координационным Советом АРБ**

**Figure 1**

**The structure of the documentation developed by the Association of Russian Banks (ARB) Coordination Committee on Quality Standards of Banking**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

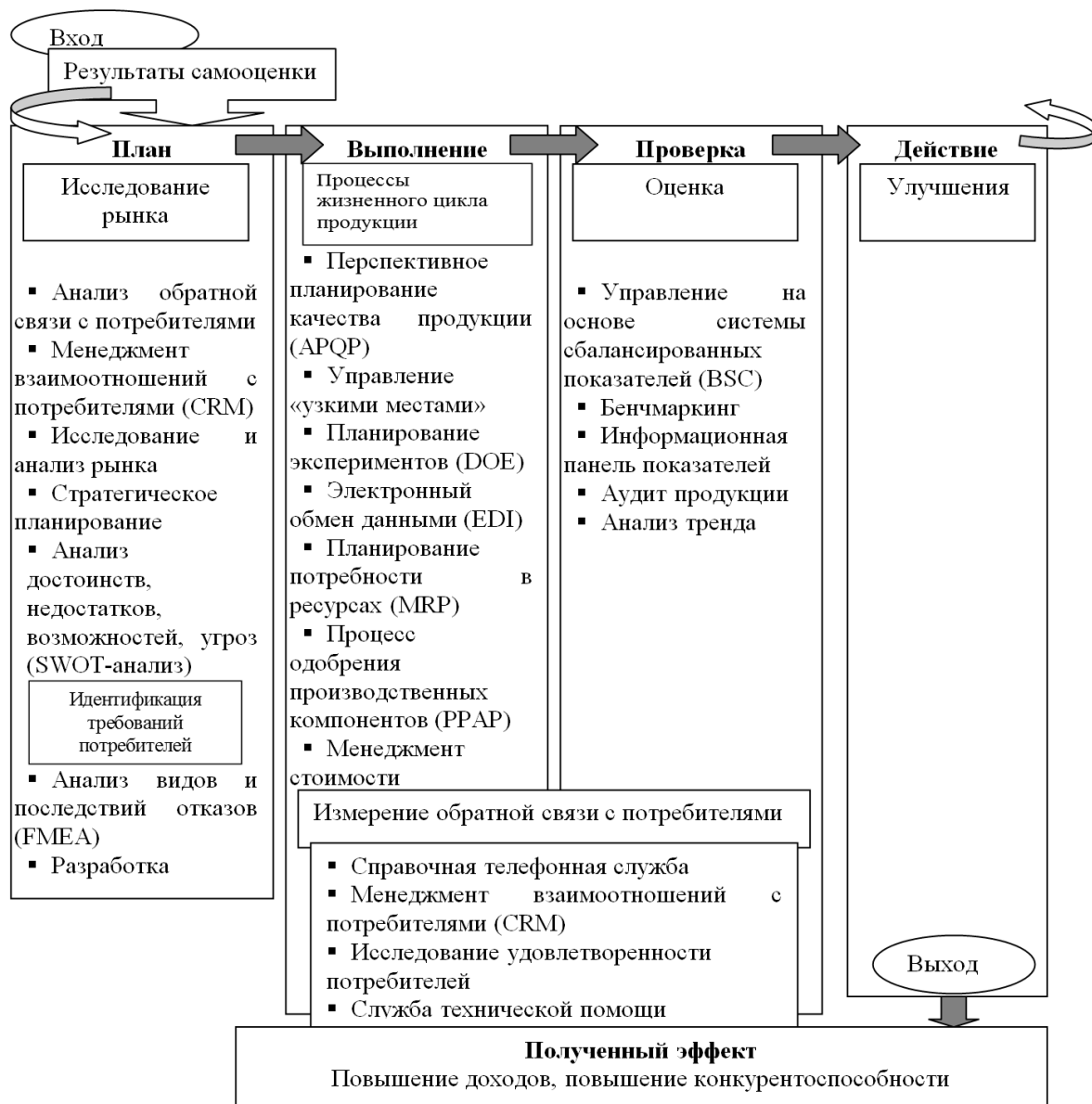
**Рисунок 2**  
**Классификация методов управления качеством**

**Figure 2**  
**A classification of quality management methods**



Источник: Салимова Т.А. Управление качеством: учеб. 6-е изд., перераб. М.: Омега-Л, 2013. 376 с.

Source: Salimova T.A. *Upravlenie kachestvom* [Quality management]. Moscow, Omega-L Publ., 2013, 376 p.

**Рисунок 3****Ориентация на потребителя в цикле постоянного улучшения в соответствии с ГОСТ Р ИСО 10014-2008****Figure 3****Customer orientation in the continuous improvement cycle in accordance with GOST R ISO 10014-2008**

Источник: ГОСТ Р ИСО 10014-2008 Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2009. 28 с.

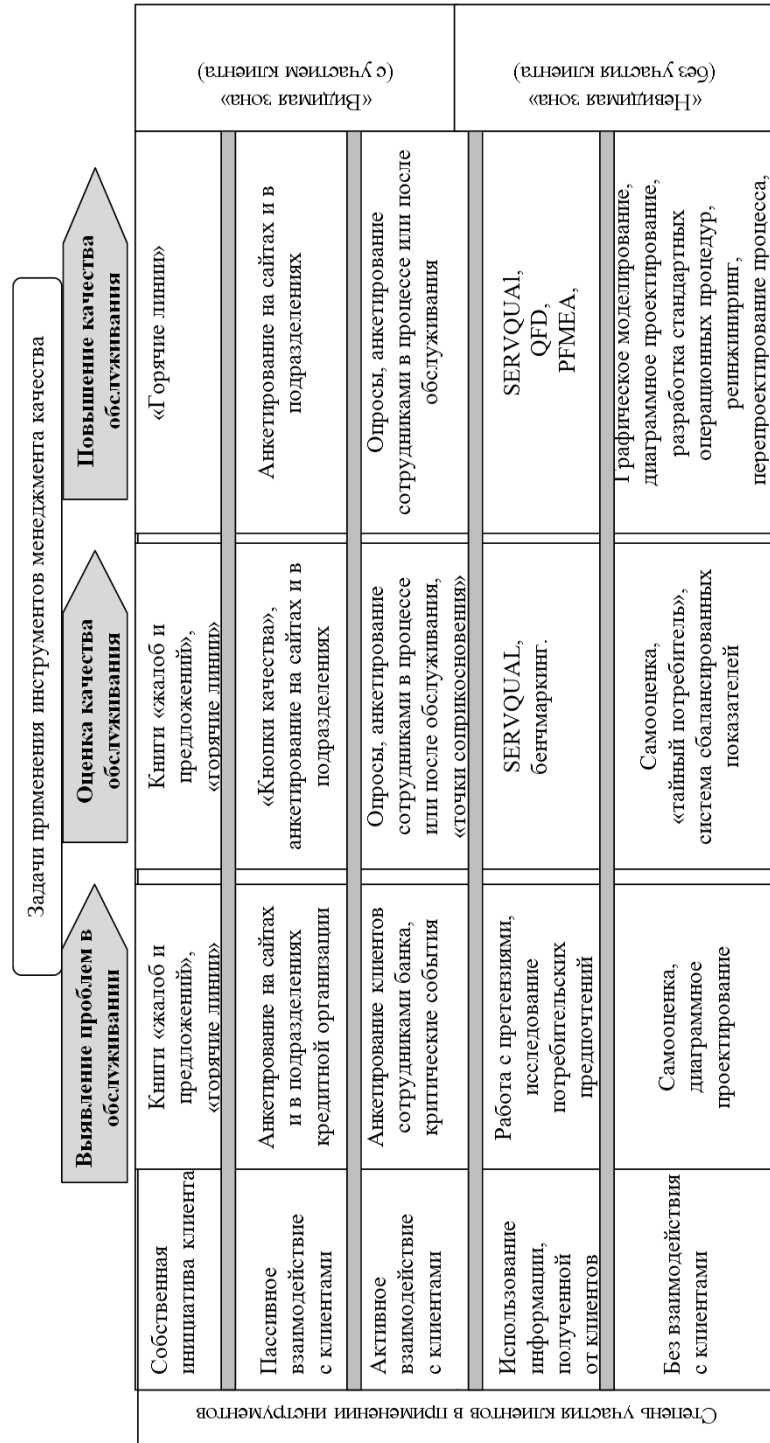
Source: GOST R ISO 10014-2008 *Rukovodyashchie ukazaniya po dostizheniyu ekonomicheskogo effekta v sisteme menedzhmenta kachestva* [GOST R ISO 10014-2008 Guidelines for achieving economic effect in the quality management system]. Moscow, Standartinform Publ., 2009, 28 p.

Рисунок 4

Классификация инструментов управления качеством обслуживания клиентов кредитной организации

Figure 4

A classification of quality management tools of the credit institution's customer service



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. *Исаев Р.А.* Методика построения системы менеджмента качества и ее практическое применение // *Управление в кредитной организации*. 2009. № 1.  
URL: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_1\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_1_article.htm)
2. *Милюков А.И.* Стандарты качества банковской деятельности // *Деньги и кредит*. 2007. № 11. С. 3—7.
3. *Радченко Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М.* Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях.  
URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137>
4. Повышение эффективности в банках — от сокращения затрат к бережливому производству. Часть 2 // *The Retail Finance*. URL: <http://rfinance.ru/magazine?id=12967&aid=12992&tid=18>
5. *Салимова Т.А., Терехин С.Е., Новокрещенова О.А.* Деятельность региональных банков Республики Мордовия с позиции менеджмента качества // *Региональная экономика: теория и практика*. 2013. Т. 11. Вып. 40. С. 43—49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-regionalnyh-bankov-respubliki-mordoviya-s-pozitsii-menedzhmenta-kachestva>
6. *Исаев Р.А.* Применение бенчмаркинга для повышения качества и эффективности работы банка // *Управление в кредитной организации*. 2009. № 6.  
URL: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm)
7. *Томохова И.Н., Рыжова Н.А.* Классификация средств и методов управления качеством // *Сервис plus*. 2008. № 4.  
URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/meths\\_classification.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/meths_classification.shtml)
8. *Шарашкина Т.П., Абашкина Е.С.* Применение статистических методов управления качеством в процессе закупок // *Системное управление*. 2015. № 4. С. 33.  
URL: [http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Sharashkina\\_1.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Sharashkina_1.pdf)
9. *Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шнер И.З.* Что век текущий приготовил? Менеджмент XXI века — продолжение краткого обзора основных тенденций // *Методы менеджмента качества*. 2004.  
URL: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7708>
10. *Ватолкина Н.Ш.* Современные модели качества услуг: Классификация и анализ // *Экономика и предпринимательство*. 2012. № 6. С. 213—219.

## Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**MANAGEMENT OF CREDIT INSTITUTION CUSTOMER SERVICE QUALITY:  
METHODS AND TOOLS****Ol'ga A. NOVOKRESHCHENOVA**National Research Ogarev Mordovia State University (MRSU),  
Saransk, Republic of Mordovia, Russian Federation  
nol55@yandex.ru  
ORCID: not available**Article history:**Received 25 July 2018  
Received in revised form  
8 August 2018  
Accepted 22 August 2018  
Available online  
29 November 2018**JEL classification:** G21,  
M10**Keywords:** service, credit  
institution, quality  
management, tools**Abstract****Subject** This article discusses the peculiarities of applying the concept of *Total Quality Management* in the activities of credit organizations.**Objectives** The article aims to develop a classification of methods and tools of quality management taking into account the peculiarities of the credit organization's activities.**Methods** For the study, I reviewed the approaches to the classification of methods and tools of quality management described in the scholar literature and regulatory documents.**Results** The article presents a classification of the quality management tools of credit organization customers. This classification helps determine the necessary tools based on the task facing the credit organization and the planned degree of customer's involvement in conducting feedback.**Conclusions** The article notes that the approaches to the classification of quality management tools of customer service, taking into account the specifics of the credit organization's activities are insufficiently described in the existing scholarly and research literature.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

**Please cite this article as:** Novokreshchenova O.A. Management of Credit Institution Customer Service Quality: Methods and Tools. *Finance and Credit*, 2018, vol. 24, iss. 11, pp. 2614–2628.  
<https://doi.org/10.24891/fc.24.11.2614>**References**

1. Isaev R.A. [Methods of construction of a quality management system and its practical application]. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii = Management in Credit Institution*, 2009, no. 1.  
URL: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_1\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_1_article.htm) (In Russ.)
2. Milyukov A.I. [Quality standards for banking activity]. *Den'gi i kredit = Money and Credit*, 2007, no. 11, pp. 3–7. (In Russ.)
3. Radchenko T.V., Kovalev S.M., Kovalev V.M. *Razrabotka Standarta kachestva organizatsii raboty po upravleniyu biznes-protsessami v kreditnykh organizatsiyakh* [Development of the quality standard of organization's work on business processes management in credit institutions].  
URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137> (In Russ.)
4. *Povyshenie effektivnosti v bankakh – ot sokrashcheniya zatrat k berezhlivomu proizvodstvu. Chast' 2* [Improving the efficiency in banks – from cost reduction to lean manufacturing. Part 2]. *The Retail Finance*. URL: <http://rfinance.ru/magazine?id=12967&aid=12992&tid=18> (In Russ.)
5. Salimova T.A., Terekhin S.E., Novokreshchenova O.A. [The activities of regional banks of the Republic of Mordovia from the position of quality management]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2013, vol. 11, iss. 40, pp. 43–49.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-regionalnyh-bankov-respubliki-mordoviya-s-pozitsii-menedzhmenta-kachestva> (In Russ.)

6. Isaev R.A. [Application of benchmarking to improve the bank's quality and efficiency]. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii* = *Management in Credit Institution*, 2009, no. 6.  
URL: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_6\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm) (In Russ.)
7. Tomokhova I.N., Ryzhova N.A. [Classification of quality management tools and methods]. *Servis plus* = *Service Plus*, 2008, no. 4.  
URL: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/meths\\_classification.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/meths_classification.shtml) (In Russ.)
8. Sharashkina T.P., Abashkina E.S. [Application of statistical methods of quality management in the procurement process]. *Sistemnoe upravlenie*, 2015, no. 4, p. 33. (In Russ.)  
URL: [http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Sharashkina\\_1.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Sharashkina_1.pdf)
9. Adler Yu.P., Aronov I.Z., Shper I.Z. [What has the current century prepared? Management of the 21st century – a continuation of the brief overview of the main trends]. *Metody menedzhmenta kachestva* = *Methods of Quality Management*, 2004.  
URL: <http://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=7708> (In Russ.)
10. Vatulkina N.Sh. [Contemporary service quality models: classification and analysis]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* = *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2012, no. 6, pp. 213–219. (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.