

УДК 336.71:65.018

**Л.О. Гаряга**, канд. екон. наук

**М.В. Руденко**, канд. екон. наук

Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України,  
м. Черкаси, Україна

### УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

**Л.О. Гаряга**, канд. екон. наук

**Н.В. Руденко**, канд. екон. наук

Черкасский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины,  
г. Черкассы, Украина

### УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

**Lesia Hariaha**, PhD in Economics

**Mykola Rudenko**, PhD in Economics

Cherkasy Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine, Cherkasy, Ukraine

### QUALITY MANAGEMENT OF BANK SERVICE

*Управління якістю банківського обслуговування є дуже актуальною проблемою, оскільки у сучасних умовах розвитку банківництва конкурентні переваги має той банк, який не лише ефективно використовує наявні ресурси, але й об'єктивно здатен оцінити якість наданих послуг, що важливо для всіх зацікавлених сторін. Досліджено якісну складову управління у банку та запропоновано систематизацію критеріїв визначення якості банківського обслуговування з позицій зацікавлених сторін: споживач (клієнт банку), власники банку (акціонери), керівники банку (органи управління банком), працівники банку, партнери банку, суспільство, держава.*

**Ключові слова:** банк, конкурентоспроможність банку, якість банківського обслуговування, зацікавлені сторони.

*Управление качеством банковского обслуживания является очень актуальной проблемой, поскольку в современных условиях развития банковской системы конкурентные преимущества имеет тот банк, который не только эффективно использует имеющиеся ресурсы, но и объективно способен оценить качество предоставленных услуг, что важно для всех заинтересованных сторон. Исследована качественная составляющая управления в банке и предложена систематизация критериев определения качества банковского обслуживания с позиций заинтересованных сторон: потребитель (клиент банка), владельцы банка (акционеры), руководители банка (органы управления банком), работники банка, партнеры банка, общество, государство.*

**Ключевые слова:** банк, конкурентоспособность банка, качество банковского обслуживания, заинтересованные стороны.

*Quality management of banking services is an actual problem, because in modern conditions of banking system development has competitive advantages that a bank that not only efficiently uses available resources, but also objectively capable assess the quality of services provided, which is important for all stakeholders. In the article investigated the qualitative component of management at the bank and offered to systematization the criteria for determining the quality of banking services from the perspective of stakeholders: the consumer (client of the bank), the bank's owners (shareholders), the heads of the bank (Bank of controls), the employees of the bank, the bank partners, society, state.*

**Key words:** bank, competitiveness of bank, quality of bank service, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Стале функціонування та динамічний розвиток банківської системи є однією з умов успішного розвитку економіки держави. Саме тому активний розвиток банківської діяльності – одна з важливих тенденцій розвитку сучасної фінансової системи України. За останнє десятиліття істотно збільшилася кількість банківських установ, зросла зайнятість у цій сфері та розширився спектр пропонованих послуг. Поряд із цим в умовах інтернаціоналізації банківської діяльності та підвищення вимог до банківського капіталу загострилася конкурентна боротьба між банками. Перед вітчизняними банківськими установами постають нагальні питання щодо адаптації до умов, що змінюються, та пошуку можливостей зайняти стійку позицію і встояти в конкурентній боротьбі. В сучасних умовах цього можна досягти тільки ефективно управляючи якістю банківського обслуговування з урахуванням потреб та сподівань усіх зацікавлених сторін. Банківські установи, бажаючи вижити в конкурентній боротьбі, повинні чітко реагувати на потреби клієнтів і зміни на ринку банківських послуг. Одним із дієвих методів підвищення конкурентоспроможності банків є ефективне функціонування системи управління якістю, яка повинна ґрунтуватись на міжнародних стандартах якості ISO. Сучасні системи управління якістю довели свою ефективність та надійність у світі, їх вико-

ристання дає змогу досягти визначених цілей щодо якості та орієнтовані як на мінімізацію всіх видів витрат, так і на врахування потреб усіх зацікавлених сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи управління банківськими установами досліджували класики економічної науки: Г. Армстронг, С. Валдес, Д. Грін, В. Заутер, М. Кейнс, Ж. Матук, Д. Рікардо, П. Роуз, А. Сміт, Дж. Сондерс, М. Туган-Барановський та інші. Проблемні аспекти управління якістю в банківській сфері знайшли відображення в роботах таких вітчизняних науковців: О. Барановського, А. Бондаренко, О. Дзюблюка, А. Кузнєцової, В. Міщенко, А. Мороза, С. Науменкової, Ф. Поклонського, Л. Романенка, М. Савлука, Т. Смовженко та багатьох інших. Серед російських дослідників цього напрямку заслуговують на увагу роботи О. Драгомирецької, О. Лаврушина, Ю. Масліченкова, Е. Новаторова.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових публікацій із вищезазначеного напрямку, проблемні питання, які стосуються управління якістю банківського обслуговування з погляду всіх зацікавлених сторін, залишаються недостатньо дослідженими та потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та виявлення додаткових можливостей щодо підвищення ефективності управління якістю банківського обслуговування з позиції всіх зацікавлених сторін.

**Виклад основного матеріалу.** Якість належить до категорії понять, які є достатньо динамічними та змінюваними в часі у зв'язку із розвитком науково-технічного прогресу, суспільства загалом та кожної людини зокрема. Динамічність якості будь-якого об'єкта (товар чи послуга) безпосередньо пов'язана із тим, що очікують споживач, виробник та інші зацікавлені сторони від цього об'єкта, і що реально отримують в умовах постійно зростаючих вимог.

Узагальнюючи етапи розвитку управління якістю товарів та послуг, зазначимо, що в адміністративно-командній економіці це поняття розглядалося тільки з боку виробника, у ринковій – з позиції споживача. У сучасних умовах розвитку економіки важливим є розуміння, що якість певного об'єкта повинна розглядатися не тільки з позицій виробника і споживача, а й з позиції всіх зацікавлених суб'єктів.

Банківська сфера є специфічною сферою господарської діяльності, оскільки функціонування банків пов'язане із ризиком як притаманною складовою. Саме тому для кожного банку надзвичайно важливо зберегти фінансово-економічну рівновагу, стійкість та конкурентоспроможність в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Під впливом багатьох чинників (конкуренція, технологія надання послуг, винаходи нового банківського продукту) на ринку банківських послуг поступово відбувається зростання обсягів надання та розширення складу послуг. Банківській установі надзвичайно важливо, щоб спектр послуг був необхідним кінцевому споживачу, а клієнтську базу, в основному, склали постійні клієнти. У свою чергу, клієнтам банку, по суті, байдуже, яка фінансова установа задовольнить його потребу в тій або іншій послугі, важливо – як вона це зробить.

Конкуренція на ринку банківських послуг вимагає не тільки необхідності розвитку і впровадження у практику ведення банківського бізнесу сучасних форм послуг, але і створення ефективної системи контролю їх якості.

Якість надання банківських послуг істотно залежить від процесу порівняння споживачем своїх очікувань щодо якості банківської послуги до її споживання з безпосереднім сприйняттям якості банківської послуги в момент і після її споживання. Сприйняття якості банківської послуги споживачем у момент її споживання відбувається за двома головними аспектами: що споживач отримує від банківської послуги (технічний аспект якості) і як споживач отримує банківську послугу (функціональний аспект якості).

Клієнт, оцінюючи отриману послугу, порівнює її фактичну якість з тією, яка очікувалася ним до споживання. Більшість потенційних клієнтів банківських послуг свідомо звертаються до того банку, де якість надання послуг, на їх думку, була найвищою. У свідомості споживачів під дією власного досвіду, досвіду інших осіб, реклами, оцінок у різних джерелах інформації створюється певний імідж очікуваної банківської послуги. Очікувана якість надання банківських послуг для клієнта формується під впливом маркетингової політики банку через систему маркетингових комунікацій.

Якщо задекларована якість послуг банку значно перевищує його можливості з реалізації, то очікувана якість може виявитися нижче сприйманої якості. З іншого боку, при зовнішній маркетинговій політиці, що оптимально проводиться, очікувана якість банківської послуги може не відповідати сприйнятій якості за рахунок низької технічної або функціональної якості послуги. Цей аспект якості повинен регулюватися через задоволення потреб виробників банківських послуг, тобто керівників та персоналу банку, за допомогою політики внутрішнього маркетингу.

Очікування споживачів відносно якості або підтверджуються, або ні. Останнє призводить до втечі клієнтів у банки-конкуренти і до вищих витрат на маркетинг для залучення нових споживачів послуг замість тих, що змінили установу обслуговування. Інтегральною оцінкою клієнта свого досвіду взаємодії з банком у ході укладення договору та споживання послуг, виходячи з відповідності ціннісної пропозиції і пропонованої ціни чеканням споживача, є задоволеність.

Проведений аналіз надбань вітчизняних та зарубіжних науковців [1–4] щодо дослідження якості як особливого цілісного феномена і різних аспектів його проявів, нами сформульоване власне бачення вищезазначеної проблеми. Вважаємо, що під категорією якості банківської послуги слід розуміти сукупність властивостей банківської послуги, що формує її здатність задовольняти не тільки фінансові, але і соціальні потреби клієнтів. При цьому носіями потреб можуть бути як фізичні та юридичні особи, так і соціальні групи та суспільство загалом.

За результатами дослідження виявлено, що успіх функціонування банківських установ залежить не тільки від розуміння і задоволення потреб кінцевих клієнтів, але й від інших зацікавлених сторін, до яких відносяться держава, суспільство, партнери, власники і інвестори, а також співробітники самої організації (керівники та працівники банку). Здатність банку задовольняти різні потреби й очікування всіх зацікавлених сторін впливає на ефективність діяльності та формує сучасне уявлення про призначення фінансових установ.

Керівництво банку повинно постійно приймати своєчасні рішення щодо змін внутрішнього і, особливо, зовнішнього середовища для того, щоб покращити показники діяльності організації взагалі та якість надання банківських послуг. Таким чином, банк повинен постійно здійснювати моніторинг середовища, в якому функціонує, для оцінки, аналізу та менеджменту ризику, який пов'язаний з усіма зацікавленими сторонами та зміною їх очікувань і потреб.

Згідно з методичними рекомендаціями щодо корпоративного управління в банках України, зацікавленими особами вважаються такі особи, які зацікавлені у стабільності та належному фінансовому стані банку, проте необов'язково володіють його акціями, паями. До фінансово зацікавлених осіб належать вкладники, власники облігацій та інші кредитори банку. Крім того, зацікавленими особами банку є інші клієнти, персонал банку, постачальники, органи нагляду та місцеві громади [5].

Розглядаючи якість банківського обслуговування, варто виділити всіх зацікавлених сторін, які тим чи іншим чином пов'язані з оцінкою надання банківських послуг, та виділити критерії якості банківського обслуговування з позицій цих суб'єктів (табл.).

Таблиця

*Критерії визначення якості банківського обслуговування  
з позицій зацікавлених сторін*

<b>Зацікавлена сторона</b>	<b>Потреби та очікування (сподівання)</b>	<b>Критерії визначення якості банківського обслуговування (якісні та кількісні)</b>
Споживач (клієнт банку)	Отримання банківських послуг із бажаними характеристиками, високим рівнем обслуговування, доступною ціною та прийнятним рівнем ризику	Доступність (економічність, ціна послуги) Функціональність (асортимент банківських послуг) Зручність (місце розташування банку, графік роботи банку, швидкість обслуговування) Зрозумілість (зрозумілі процедури оформлення документації) Безпека (фізична та інформаційна безпека збереження матеріальних цінностей та особистих даних клієнтів; фінансова безпека) Естетичність (приємна для сприйняття обстановка банку, впізнаваність, логотип банку) Якість обслуговування клієнтів (компетентність, кваліфікація, ввічливість та бажання персоналу допомогти клієнту, гнучкість та оперативність обслуговування)
Власники банку (акціонери)	Стійкість банку, зростання ринкової вартості банку (капіталізація) та покращення репутації	Прозорість діяльності (врахування потреб усіх зацікавлених сторін) Досягнення стійкого розвитку та зростання капіталізації банку Наявність стратегії корпоративного управління банком
Керівники банку (органи управління банком)	Підвищення рентабельності банку та стабільна діяльність банку	Стійка рентабельність банку Здійснення ефективного ризик-менеджменту Підвищення надійності банку за рахунок стабільної діяльності (досягнення позитивної динаміки показників діяльності банку: показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління) Зміцнення позицій банку щодо конкурентів (зростання позиції в різних рейтингах) Дієвість та ефективність маркетингової політики банку
Працівники банку	Гарантія зайнятості, задовільні умови праці, можливість кар'єрного зростання	Прозорі цільові показники діяльності банку, які зрозумілі працівникам Ефективна система мотивації персоналу та справедлива оплата праці (грошові винагороди, нематеріальні заохочення) Відповідність умов праці встановленим стандартам
Партнери банку	Розширення кола надійних партнерів	Взаємна вигода (налагоджена система відносин, що формує позитивну вигоду в матеріальному (зростання прибутку) та нематеріальному (покращення репутації, додаткове сервісне обслуговування клієнтів) вираженні)
Суспільство	Підвищення рівня надійності банків, відповідність діяльності банківських установ етичним та моральним нормам поведінки у суспільстві	Надійність банків (банки повинні виправдовувати довіру суспільства щодо виконання своїх зобов'язань) Прозорість та публічність діяльності банківської установи (фінансова звітність та основні показники діяльності повинні бути доступними та зрозумілими для користувачів інформації) Сприяння захисту навколишнього середовища Етичність та моральність (поведінка власників, керівників та працівників банку повинна відповідати всім нормам суспільного життя)
Держава	Стабільна діяльність банківського сектору економіки	Виконання нормативних та законодавчих вимог банківської діяльності Зростання ефективності та прозорості діяльності системоутворюючої галузі економіки Своєчасність та повнота сплати податків банками Ефективне супроводження державних програм, які реалізуються разом з банками Зниження витрат на утримання банків з державною власністю

Джерело: систематизовано авторами.

Протягом дослідження з'ясовано, що є такі критерії якості банківського обслуговування, які складно віднести тільки до однієї групи зацікавлених сторін. Наприклад, матеріально-технічна забезпеченість банку. Цей критерій важливий як для клієнтів банку, так і для власників, керівників та працівників банку.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, досягнення мети стійкого розвитку банку можливе лише за рахунок послідовного задоволення потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін збалансованим чином на довгостроковій основі. Результати дослідження доводять, що якість обслуговування клієнтів банківських установ визначається якістю управління як безперервного циклу прийняття і реалізації різних управлінських рішень. Правильне формування та збалансоване управління якістю банківського обслуговування дозволить банківським установам комплексно виявляти та нейтралізувати чинники, що негативно впливають на рівень якості. Створення додаткових переваг за якістю перед банками-конкурентами можливе через врахування потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін, які систематизовані авторами в запропонованій таблиці.

#### Список використаних джерел

1. *Яременко Ю.* Незамінний компонент банківських послуг / Ю. Яременко // Вісник Національного банку України. – 2010. – № 4. – С. 22–23.
2. *Мостовая Ю. П.* Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг) / Ю. П. Мостовая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 35–42.
3. *Новаторов Э. В.* Методы измерения качества банковских услуг / Э. В. Новаторов // Банковское дело. – 2010. – № 199, т. 7. – С. 63–67.
4. *Токарчук В. В.* Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків / В. В. Токарчук // Наукові записки НаУКМА. – 2012. – Т. 133: Економічні науки. – С. 126–130.
5. *Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України* [Електронний ресурс] : Постанова Правління Національного банку України від 28.03.2007 р. № 98. – Режим доступу : <http://www.ligazakon.ua>.