ББК У9(2)

Ж-517

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫХ РЕЗЕРВОВ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА АНАЛИТИЧЕСКИХ УСЛУГ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.В. Жалнина

ОАО «Россельхозбанк», г. Тамбов

Ключевые слова и фразы: внутренние основные процессы, влияющие на качество аналитической услуги; качество аналитических услуг; клиентоцентричные резервы; факторы, влияющие на качество аналитической услуги.

Аннотация: Определены резервы для коммерческих организаций, формирующие для клиента возможность решения его потребностей (проблем); рассмотрено методическое обоснование этапов формирования клиентоцентричных резервов (описание услуги как системы взаимосвязанных процессов, регламентирование факторов, влияющих на качество исследуемых процессов).

Не смотря на наличие весомых разработок в области управления качеством услуг, фокусирования на клиенте и исследования резервов повышения качества услуг, открытым остается вопрос формирования клентоцентричных резервов повышения качества услуг. На наш взгляд, для организации наиболее ценны именно те резервы, выявление и применение которых позволяет приближаться к ожидаемому клиентом качеству услуги. Клиентоцентричные резервы повышения качества услуг определяются автором как управленческие воздействия, применение которых приводит к динамичному движению в направлении достижения ожидаемого клиентом качества услуг.

При классифицировании по содержанию автор выделяет две составляющие: резервы, формирующие для клиента возможность решения его потребностей (проблем), и резервы, повышающие степень соответствия собственных характеристик услуги требованиям клиента.

В качестве коммерческой организации (**КО**), нацеленной на повышение качества услуг, рассмотрим коммерческий банк.

Как представляется автору, КО должны выстраивать взаимоотношения с клиентами, прежде всего, с позиции компетентного советника клиента в принятии обоснованных экономических решений. Эта роль – важнейшая составляющая в построении долгосрочных доверительных и качественно иных отношений с клиентом. Именно посредством выполнения такой роли будут сформированы стратегические предпосылки реализации наиважнейшего принципа тотального управления качеством (TQM) и международных стандартов (МС ИСО 9000: 2000) – фокуса (центрирования) на потребителя.

С целью выполнения КО вышеотмеченной роли и создания возможностей решения клиентом информационных потребностей, автор считает необходимым трансформацию осуществляемой ими предкредитной аналитической деятельности в деятельность по оказанию аналитических услуг внешним клиентам. Внедрение КО аналитических услуг рассматривается как первостепепенный стратегический клиентоцентричный резерв, формирующий для клиента возможность решения его потребностей (проблем).

В настоящее время КО не выделяются и не оказываются клиенту аналитические услуги, под которыми предложено понимать предоставление внешнему клиенту аналитической информации, инициируемое потребностью клиента в обосновании решения об использовании кредитной операции и обеспечиваемое посредством осуществления технической, технологической, интеллектуальной и профессиональной деятельности КО.

Для определения объекта воздействия и результата преобразования при оказании КО аналитической услуги используется модель «черного ящика».

В соответствии с МС ИСО 9000:2000 и принципами TQM внутреннюю деятельность коммерческой организации будем рассматривать и анализировать как совокупность различных процессов, обеспечивающих достижение определенного результата. Концентрирование внимания на процессах объясняется пониманием того, что влияние на процесс и управление им позволяет предопределить получаемый выход.

Внутренние процессы, протекающие в КО при оказании аналитической услуги, будут включать: процессы взаимодействия подразделений организации, выступающих «внутренними клиентами» друг для друга; процессы, осуществляемые структурными подразделениями организации при оказании услуги и непосредственно не связанные с потребителями.

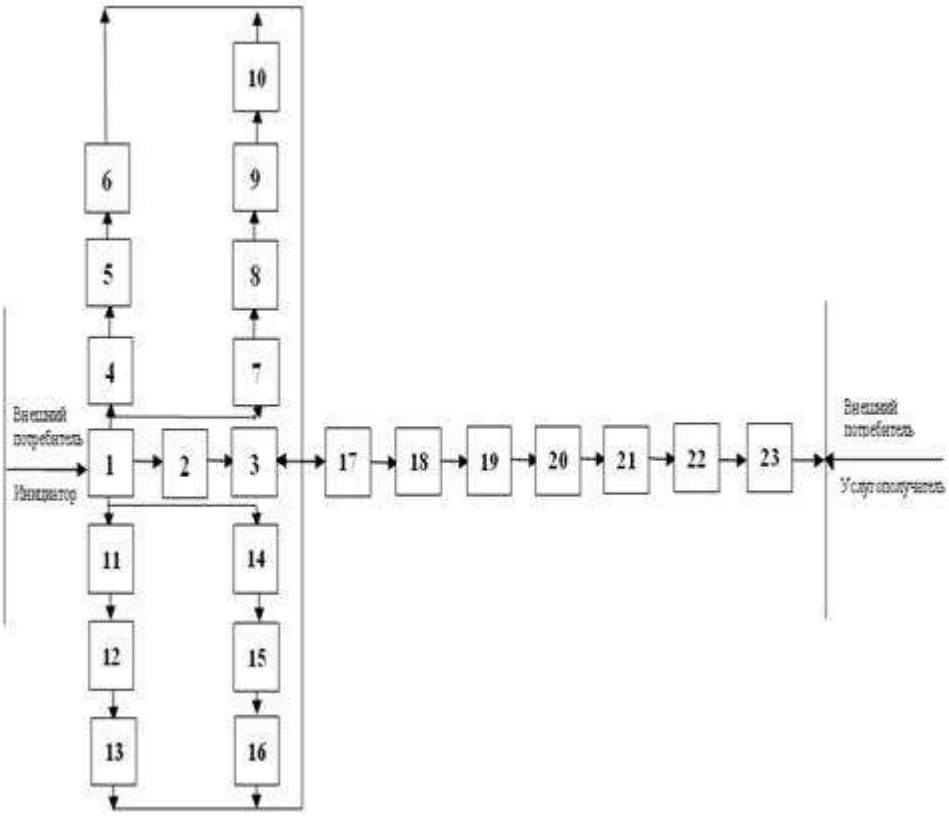

Рис. 2. Принципиальная схема внутренних основных субпроцессов процесса «оказание аналитической услуги корпоративным клиентам», влияющих на качество аналитической услуги:
→ – информационные потоки*

Таблица 1

Обозн.	Владелец процесса	Исполнитель процесса	Название процесса
1	Начальник КО	Менеджер КО	Сбор и анализ документов клиента
2	Начальник КО	Инспектор КО	Анализ экономического состояния клиента
3	Начальник КО	Инспектор КО	Подготовка заключения
4	Начальник ЮС	Юрисконсульт	Анализ запрошенных документов клиента
5	Начальник ЮС	Юрисконсульт	Анализ юридических аспектов деятельности клиента и потенциальной кредитной операции
6	Начальник ЮС	Юрисконсульт	Подготовка заключения
7	Начальник СРО	Сотрудник СРО	Анализ запрошенных документов клиента
8	Начальник СРО	Сотрудник СРО	Проверка наличия и состояния обеспечения
9	Начальник СРО	Сотрудник СРО	Анализ качества и ликвидности обеспечения
10	Начальник СРО	Сотрудник СРО	Подготовка заключения
11	Начальник СБ	Сотрудник СБ	Анализ запрошенных документов клиента
12	Начальник СБ	Сотрудник СБ	Анализ благонадежности клиента
13	Начальник СБ	Сотрудник СБ	Подготовка заключения о надежности клиента
14	Начальник ОПА	Сотрудник ОПА	Анализ запрошенных документов клиента
15	Начальник ОПА	Сотрудник ОПА	Анализ возможности возникновения проблемной ситуации у клиента и выработка предупреждающих мер
16	Начальник ОПА	Сотрудник ОПА	Подготовка заключения
17	Начальник КО	Инспектор КО	Анализ собранных заключений
18	Начальник КО	Инспектор КО	Представление начальнику КО собранных материалов
19	Председатель КК	КК	Рассмотрение результатов анализа клиента и его деятельности и эффективности кредитных взаимоотношений
20	Председатель КК	Секретарь КК	Оформление протокола заседания КК
21	Председатель КК	Секретарь КК	Оформление выписок из протокола заседания КК по каждому клиенту
22	Начальник КО	Инспектор КО	Подготовка письменного аналитического заключения для клиента
23	Начальник КО	Менеджер КО	Передача клиенту выписки из протокола заседания КК и аналитического заключения

Примечание. КО – кредитный отдел, ЮС – юридическая служба, СБ – служба безопасности, СРО – служба по работе с обеспечением, ОПА – отдел по работе с проблемными активами, КК – кредитный комитет филиала или кредитная комиссия дополнительного офиса.

В процессе теоретического исследования и практического опыта автором разработана схема, наглядно конкретизирующая для КО отмеченные выше процессы, обозначенная на рис. 2. Для управления качеством этих процессов целесообразно использовать причинно-следственную диаграмму Исикавы (рис. 3).

Схема процессов и диаграмма факторов, влияющих на качество аналитической услуги, выступят для КО методическим обеспечением реализации этапов формирования клиентоцентричных резервов: «описание услуги как системы взаимосвязанных процессов», «регламентирование факторов, влияющих на качество исследуемых процессов».

Список литературы

1. Исикава, К. Японские методы управления качеством : сокр. пер. с англ. / К. Исикава ; Науч. ред. и авт. предисл. А.В. Гличев. М. : Экономика, 1988. – 215 с.
2. Пономарева, Т.А. Процессный подход к оценке внутреннего качества в сервисной организации / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – с. 74–81.
3. Зейтамль, В.А. Повышая качество обслуживания в Америке: уроки усвоены [Электронный ресурс] / В.А. Зейтамль, А. Парасураман, Л.Л. Берри. – Режим доступа : http:// www.quality.eup.ru.
4. Иванов, А.Н. Банковские услуги: зарубежный и российский опыт / А.Н. Иванов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
5. Эванс, Д. Управление качеством : учеб. пособие. – М. : ЮНИТИ, 2007.

© Н.В. Жалнина, 2009