

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 1

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ
В УМОВАХ УКРАЇНИ**

Київ 2001

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Дробноход М. І., д-р геол.-мінерал. наук, проф. — заступник головного редактора
Бовтрук А. П., канд. іст. наук, проф. — заступник головного редактора
Марусєва О. А. — відповідальний секретар

Економічні науки

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. Г.,
д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук,
проф., Куценко В. І., д-р екон. наук, проф., Осокі-
на В. В., канд. екон. наук, проф., Онищенко В. П.,
д-р екон. наук, проф.

Психологічні науки

Максименко С. Д., д-р психол. наук, проф.,
акад. АПН, Бал Г. А., д-р психол. наук, проф., Лож-
кін Г. В., д-р психол. наук, проф., Коломінський Н. Л.,
канд. психол. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед.
наук, проф., Бураччук Л. Ф., д-р психол. наук, проф.,
чл.-кор. АПН

Соціологічні науки

Судаков В. І., д-р соціол. наук, проф., Ручка А. О.,
д-р філос. наук, проф., Шкляр Л. Є., д-р політ. наук,
проф., Пилипенко В. Є., д-р соціол. наук, проф., Тан-
ченко В. В., д-р філос. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Бебик В. М.,
д-р політ. наук, проф., Горбатенко В. П., д-р політ.
наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф.,
Шуба О. В., д-р політ. наук, проф.

Юридичні науки

Мироненко Н. М., д-р юрид. наук, проф., Марчук В. М.,
д-р юрид. наук, проф., Скрипнюк О. В., д-р юрид.
наук, проф., Калюжний Р. А., д-р юрид. наук, проф.,
Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф.

Менеджмент

Федулова Л. І., д-р екон. наук, проф., Гаєвський Б. А.,
д-р філос. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук,
проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Воро-
тіна Л. І., д-р екон. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 27.03.01)

М43 **Наукові праці МАУП** / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001.
ISBN 966-608-120-2

Рекомендовано Вченою радою Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України
(протокол № 12 від 28.12.2000)

Рецензенти: Б. М. Данилишин, д-р екон. наук, проф., М. А. Дудченко, д-р екон. наук, проф.,
В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдюнова. — 296 с.

ISBN 966-608-121-0

У збірнику, який Міжрегіональна Академія управління персоналом підготувала разом з
Радою по вивченню продуктивних сил України НАН України, розкладаються актуальні пи-
тання антикризового управління підприємством у сучасних умовах, аналізуються існуючі
проблеми і обґрунтовуються пропозиції щодо шляхів подолання економічної кризи.
Для науковців, викладачів, державних службовців, підприємців, хто цікавиться про-
блемами антикризового управління.

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

Зінов'єв Г. О. Система екологічного менеджменту як засіб подолання соціоприродотехнічної кризи	147	Федулова Л. И., Сиренко И. В. Совершенствование организации управления информационными потоками машиностроительного предприятия	189
Стичішин П. П. Маркетингова концепція управління експортним потенціалом оборонно- промислового комплексу	152	Миронов А. Г. Методы и модели стратегического планирования	192
Онищенко В. П., Демура В. О. Маркетинг у системі антикризового управління підприємством	155	Третьякова Н. В. Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием	195
Тітова Н. А., Гоголь Г. П. Маркетинг і логістика — шанс у конкурентній боротьбі	158	Шульпіна Н. В. Роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства	198
Онищенко В., Кравченко І. Міжнародний маркетинг як засіб нарощування експортного потенціалу підприємства	160	Байрака В. М., Кобиляцький Л. С. Організаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу	200
Казем Абдель Наджид Аль-Дандаль Маркетинговая концепция функционирования аграрно- промышленного комплекса в открытой экономике	163	Махмудов А. Г., Тыщук Т. А. Концептуальный подход к экономическим расчетам на основе теории нечетких множеств	203
Милашенко В. М. Нові концептуальні підходи до управління підприємством в умовах кризи	167	Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ	207
Бакушев І. В., Гарматюк О. О. Удосконалення використання інформаційних ресурсів у системі антикризового управління	170	Бай С. І. Фактори, ознаки і симптоми кризової ситуації в діяльності підприємств	207
Данилюк О. Методологічні аспекти управління якістю банківських послуг	173	Маслакова Т. Л. Предприятия и консалтинговые компании: перспективы антикризисного сотрудничества	211
Бовтрук Ю. А. Консолідація як шлях до виживання банків ЄС в умовах запровадження євро	178	Чабан Р. В. Операційний менеджмент у системі антикризового управління підприємством	215
Святенко-Богдан О. Є. Інвестування як елемент антикризових заходів у трансформаційній економіці	184	Петленко Ю. В. Реорганізація підприємств: основи і наслідки	219
Ворончук М. М. Матрично-структурний аналіз как средство диагностики сложных производственно-экономических систем при решении задач антикризисного управления	185	Петренко Б. И., Курочкин А. С. Опыт совершенствования организационной структуры управления для выхода из кризиса (на примере строительной организации) ..	221

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 173–177

Систему управління будь-якою організацією слід будувати виходячи з її призначення та стратегічних цілей. У 80-х роках ХХ ст. практика менеджменту обрала орієнтири, які базувалися на тому, що доходність, частка ринку, масштаб діяльності тощо — це тільки наслідки якісного задоволення потреб реальних клієнтів. Нині основне в боротьбі за клієнта — якість, яка в сучасному розширеному тлумаченні розуміється як спроможність продукту чи послуги задовольняти потреби та очікування кожного конкретного споживача, служити гарантією не лише його теперішніх потреб, а й майбутнього свідомого вибору.

Розглядаючи основні підходи до управління якістю банківських послуг, слід звернути увагу на два напрямки: управління якістю під час розробки та надання послуг. Нас більше цікавить другий напрямок. У більшості випадків управління якістю банківської послуги можливе лише за допомогою контролю процесу її надання, а не кінцевого результату. Для забезпечення потрібного рівня якості більшості банків необхідно мати детальні специфікації послуг і процесу їх надання.

Дослідження показують, що банки не розробляють і не впроваджують системи отримання інформації про незадоволеність клієнта спектром і якістю послуг, оцінку їх конкурентоспроможності та вартості, проблеми й побажання клієнта.

На рівень якості будь-якого предмета у сприйманні споживача впливають такі чинники:

- досвід, отриманий ним від споживання тих чи інших послуг;
- очікування перед придбанням;
- конкурентні пропозиції.

Оцінка споживачем результатів (на думку Ларса Сорквіста), ступінь його задоволення базуються на вигодах, які отримані, і на ставленні до них [4]. На оцінку якості в цьому випадку впливає те, наскільки повно й комплексно визначені та передбачені всі підсвідомі потреби споживача.

Для того щоб управляти якістю, потрібно чітко визначити специфіку тих об'єктів, якими доведеть-

ся оперувати. З урахуванням наведених вище факторів, які впливають на рівень якості, охарактеризуємо інші складові якості:

1. Потреби споживачів:

- визначені, рівень забезпечення яких визначається ступенем задоволення споживача та прямо залежить від його очікувань;
- підсвідомі, низький рівень задоволення яких може спричинити зниження рівня задоволення споживача.

Для визначення потреб доцільно здійснювати маркетингові дослідження мотивацій і поведінки споживачів та їх впливу на діяльність банківської установи.

2. Споживачі — ті, хто перебуває під впливом ділової активності банку та його продуктів.

Будь-який банк має певну кількість споживачів, кожний з яких має власні, унікальні вимоги.

Діяльність щодо забезпечення якості має такі цілі:

- 1) формування ставлення до якості;
- 2) гарантування якості;
- 3) поліпшення якості.

Формування ставлення до якості передбачає зміну теперішніх уявлень і поліпшення знань менеджерів та інших працівників, бо якщо вони володіють широкою інформацією та розуміють TQM, це дає їм змогу приймати вірні управлінські рішення й адекватно реагувати на ситуацію.

Основний принцип гарантування якості — контроль, що передбачає встановлення певних стандартів якості та перевірку відповідності їм діяльності банку, а також коригування невідповідності.

У сучасній ситуації, коли зростає конкуренція, банки України зможуть вижити тільки за умови постійної турботи про поліпшення якості й задоволення потреб споживачів. Орієнтуватись на споживача, досягати необхідної якості за доступну ціну можливо лише за умови, що система якості базується на ретельних дослідженнях ринку. Тому, за висловом К. Ісікави, управління якістю починається й закінчується маркетингом. Схематично

процес планування й забезпечення рівня якості за ринкових умов можна відобразити так: виявлення потреб — визначення основних характеристик продукту, що визначають його якість — визначення бажаних показників — виявлення методів досягнення цих показників [2].

Досягти високої якості можна лише за допомогою сучасної системи управління, добре налагодженої організації надання послуг та сучасної технології. Це основні складові сучасних систем управління якістю. Тому система управління якістю — важлива проблема менеджменту.

Якщо міжнародні стандарти ISO серії 9000 і концепція TQM покликані орієнтувати організацію на вирішення проблем якості, то національні та міжнародні премії якості — організовувати та стимулювати відповідну роботу.

Слід розрізняти зовнішню та внутрішню якість банківської послуги. Зовнішня якість відображає ступінь виконання вимог клієнтів, які вони ставлять до певної послуги, а внутрішня — ступінь орієнтації внутрішніх підрозділів і процесів на виконання вимог клієнта. Для забезпечення відповідної якості послуги в такому розумінні необхідні три передумови: 1) вимоги клієнта до послуги (пріоритетність цих вимог і ступінь їх виконання мають бути сформульовані точно); 2) має бути точно відомо, які внутрішньовиробничі процеси відповідають потрібній якості; 3) ці внутрішні процеси потрібно організувати таким чином, щоб можна було досягти оптимального виконання вимог клієнта до якості послуги.

Дослідження, проведені в зарубіжних комерційних банках, показали, що різні компоненти якості мають неоднакову значущість для рівня задоволення клієнта своїм банком. Серед найважливіших факторів закріплення наявних контактів з клієнтом є спроможність банку вирішити його проблеми, готовність до ділової співдружності. Такі ж компоненти, як співвідношення "ціна—результативність" і оформлення операцій, мають не дуже велике значення для залучення клієнтів.

З точки зору маркетингу, спроможність вирішити проблеми клієнта передбачає наявність кваліфікованих консультантів, професіоналів, здатних розробити оптимальний варіант вирішення фінансових питань.

Другим аспектом вирішення проблем клієнта є оперативність прийняття рішень з кредитування. Готовність ризикувати як компонента спроможності банку вирішити проблеми клієнта значною мірою залежить від кредитної політики банку.

Теоретичні викладки та практичний досвід організацій показують, що діяльність щодо підвищення якості не обов'язково призводить до еко-

номічного успіху, тому подібну активність слід оцінювати з позиції господарської вигоди. Існує проблема оцінки прибутковості конкретних заходів з управління якістю. Вплив їх на збільшення доходу та зменшення витрат досліджується в [3] за допомогою ланцюжка успіху підприємства в галузі управління якістю. Цей підхід доречно застосувати для аналізу економічності управління якістю банківських послуг, бо саме така схема переконує, що збільшення прибутку досягається завдяки лояльності клієнта. Зменшення витрат є результатом удосконалення самого операційного процесу надання послуги й попередження помилок.

Концепції витрат, пов'язаних з якістю, притаманне ще ціле коло проблем: недостатня концептуальна логіка, низька практичність, недостатня повнота, а також обмежені можливості інтерпретації результатів.

Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої вигоди від управління якістю пов'язане з небезпекою подвійного рахунку: по-перше, фактори успіху не слід відносити виключно на рахунок активності у сфері управління якістю, по-друге — їх неможливо однозначно пояснити впливом заходів і затрат щодо управління якістю, тому що для реалізації цих факторів витрачаються засоби, що стосуються інших сфер діяльності установи.

1. Якість як засіб диференціації клієнтської бази

Існує принцип, згідно з яким якісніший продукт коштує дорожче. Тому якість послуги, що надається багатому клієнту, дещо відрізняється від якості тієї, що надається середньостатистичному клієнту. Але в нашій країні така різниця не дуже велика, тому що українські банки мають низьку за західними стандартами ресурсну базу, і їм бракує кваліфікованого персоналу. Будь-яка послуга, яка не приносить щохвилинної вигоди (за мірками наших банкірів), попадає в розряд довгострокових інвестицій. На думку багатьох банкірів, наймати персонального менеджера для розробки складної індивідуальної фінансової схеми просто нерентабельно. До того ж клієнти ще не зовсім досвідчені в цій галузі, тому велика кількість послуг, які нині технічно можливо впровадити, залишається поза їх попитом. Будемо лише сподіватися, що ринок сам усе розставить по місцях: дрібний клієнт стане інформованішим про роботу банку, а банк — уважнішим до проблем дрібного клієнта.

2. Якість як засіб залучення клієнта

У банківській сфері багато робиться для того, щоб залучити клієнта й дуже мало — щоб утримати його. Відомо, що якість послуги має дві сторо-

ни — технічну та комунікативну. Перша визнається різноманіттям послуг, що надаються банком; її параметри — оперативність, точність і надійність. Друга сторона залежить від чисто людського ставлення до клієнта (від простої посмішки до готовності піти на деякий фінансовий ризик заради його зручності). Практика ж свідчить, що якість послуги нині подається не як результат ретельно відлагодженого внутрішньобанківського механізму, а лише як разова компанія.

У зарубіжних банках механізм застосування принципу гарантованої якості для залучення та утримання клієнта не завжди задовільно сприймається банкірами через наявність багатьох важко вирішуваних питань, зокрема контролю, умов отримання компенсації, попередження випадків “симуляції” клієнтів.

3. Якість як засіб утримання клієнтів

Серед засобів утримання клієнтів у практиці вітчизняних банків переважає технічна складова якості, тому що на думку банкірів, якість банківської послуги багато в чому залежить від швидкості проходження платежів. І хоч затримки з розрахунками та відсутність у країні кредитів за розумними для клієнта умовами — це проблеми загальносистемного характеру, що в деякій мірі виправдовує банки, усе ж часто виникають різні дрібні непорозуміння, наприклад претензії на рівні бухгалтерів.

4. Якість як засіб виховання клієнта

На первинному етапі однією з найважливіших банківських послуг має стати консультація. Потрібно підвищувати рівень індивідуалізації послуг. У перспективі, коли цінова диференціація на ринку банківських послуг буде незначною й основним інструментом конкурентної боротьби стане якість послуги, невеликі банки в цьому аспекті можуть бути у вигаді.

Необхідна також найповніша деформалізація ставлення до якості, навіть за рахунок зменшення асортименту послуг, що надаються.

5. Якість як засіб виховання банку

Будь-яку претензію чи пропозицію клієнта можна розглядати як акт виховання банку. Поступово вартість послуг відіграватиме меншу роль у конкурентній боротьбі за клієнта, а їх якість стане активнішим інструментом виховання банків. А доки ще нарікань на банки багато, починаючи з передбачених “помилко” у нарахуванні процентів за депозитами й закінчуючи прийняттям платіжних доручень неплатоспроможним банком.

Досвід зарубіжних банків, що працюють над програмами вдосконалення обслуговування клієнтів, вказує на такі причини недостатньої ефективності цих заходів:

- недостатня зацікавленість вищого керівництва;
- відсутність методики оцінки результату;
- недосконалість банківських технологій;
- слабка зацікавленість банківських службовців через відсутність особистої вигоди;
- неповний облік витрат, які виникли в результаті поганого обслуговування клієнта.

І все ж є позитивні моменти: продумані схеми мотивації працівників до поліпшення якості обслуговування примушують банк удосконалювати внутрішньобанківську технологію; чим незвичайніша гарантія сервісу, тим вона більш вдала; передбачені компенсації неякісного обслуговування без будь-яких обмежень; здійснюється термінова компенсація без клопітних формальностей і тривалих переговорів; усі гарантії чітко сформульовані, а контроль не обмежується обліком витрат і передбачає врахування додаткового прибутку від запровадження гарантійного сервісу.

Гарантійний сервіс може бути відмінним засобом закріплення позицій кредитних установ у конкурентній боротьбі. Він допоможе банку послідовно реалізовувати програмну орієнтацію на клієнта, а клієнту — підвищити ступінь довіри до банку й закріпити його вірність конкретному банку.

Особливості банківських послуг відображаються в банківській політиці. Необхідно пояснювати зміст абстрактних послуг і тих, що мають договірний характер. Рівень економічної культури споживача банківських послуг має бути вищим порівняно з іншими продуктами.

У квалітології однією з основних процедур є розгорнення (структурування) функції якості, на основі якої якість об'єкта оцінюється кількісно. При цьому виявляються одиничні та комплексні показники якості, що можуть поєднуватись у різноманітні групи залежно від того, які відношення об'єкта (системи) із зовнішнім середовищем нас цікавлять.

Розгортаючи функцію якості в середовищі ринкових відносин, необхідно знайти й конкретизувати причини низької чи високої конкурентоспроможності продукту чи продуцента, а також визначити стратегічні напрямки ефективної діяльності. Вважається, що можна досягти потрібної якості, дотримуючись жорстких процедур, описаних у стандартах.

Ми пропонуємо концептуальну модель підготовки до надання послуги клієнтам відповідно до стандарту ISO 9000 (таблиця).

За останні роки в зарубіжних банках застосовуються такі заходи поліпшення обслуговування індивідуальних клієнтів:

- призначення “персональних банкірів”, відповідальних за постійні зв’язки з клієнтурою;
- призначення у великих філіях фінансових консультантів, спроможних допомогти клієнтам вирішити проблеми у сферах фінансів, страхування, пенсій, інвестицій;
- “прямий зв’язок” — здійснення всіх операцій по телефону, з готівкою та за депозитами — через автоматизовані системи головного банку;
- розширення сфери використання кредитних карток;
- розгляд претензій тощо.

Орієнтація на власного клієнта — це єдине надійне джерело подальшого розвитку та зміцнення банку, зумовлене посиленням конкуренції з боку іноземних банків, українських із переважним іно-

земним капіталом і колишніх державних банків, а також збільшенням кількості конкурентів — небанківських установ (таких, як кредитно-фінансова спілка “Кредити”, ПП “Гарант-Експо”, різноманітні фінансово-промислові групи з регіонів). Крім того, розвиток цінних паперів та інших методів запозичення грошей веде до відпливу вкладень із банків, а разом із проникненням у банківську сферу страхових, ощадних, трастових, брокерських та інших компаній збільшує ступінь ризику в роботі банків.

Найважливішим у цій ситуації є не тільки збільшення кількості послуг клієнтам, а й надання привабливих і конкурентоспроможних послуг визначеним групам клієнтів. Якість послуги визначається перш за все тим, чим вона приваблює споживача, а не тим, якою її бачить виробник. Тому

Характеристика процесу підготовки до надання банківських послуг клієнту

№ пор.	Етап підготовки			Інструментарій
I	Визначення послуги			Аналітичні дослідження діяльності та потреб теперішніх і потенційних клієнтів
	Крок 1	Крок 2	Крок 3	
	Визначити потребу	Визначити потенціальну групу споживачів	Визначити, за якими характеристиками клієнт оцінюватиме послуги	
II	Специфікація послуги			Підготовка та затвердження документа
	Складання форми документа, яка вміщує основні складові та споживчі властивості послуги на основі її визначення			
III	Специфікація процесів надання послуги			Розробка методики (інструкцій персоналові) надання послуги; опис початкових умов, організаційних дій, форм і методів взаємодії; інформаційні матеріали; процедури вирішення спірних питань; шаблони договорів та інші документи
	Складання форми документа, який визначає етапи, кроки роботи та ресурси, що гарантують надання послуги відповідно до специфікації			
IV	Специфікація управління якістю			Складання та затвердження документа
	Складання форми документа з визначенням ключових робіт, що істотно впливають на якість наданої послуги, визначенням методів оцінки характеристик у процесі надання послуги та засобів впливу на поліпшення якості послуг			
V	Підготовка персоналу			Вироблення певних документів: інструкцій, планів, положень
	• визначення кваліфікаційних вимог, які необхідні й достатні для виконання конкретної роботи; • добір (призначення) працівників, що відповідають цим вимогам; • забезпечення умов виконання роботи; • вибір системи заохочення; • заходи щодо підвищення професійних навичок і вмінь персоналу			
VI	Реклама та просування послуги			Розробка рекламних засобів; обґрунтування економічної вигоди
	Підготовка рекламних матеріалів за схемою: потреба → рішення → вигода клієнта			

потрібно формувати певну “модель” якості для різних клієнтів, що перебувають у різних сегментах цільового ринку.

Значна роль в управлінні якістю послуг має приділятися відносинам “співробітник банку — споживач (клієнт)”. Невід’ємність виробництва від споживання обумовлює участь у процесі обслуговування великої кількості працівників.

Приклади видів гарантій якісного обслуговування в банківській сфері:

1) якщо у виписці з рахунку не вказано проценти, клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

2) за кожен помилку в бухгалтерському проведеному клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

3) якщо клієнту доводиться чекати біля каси більше 5 хвилин, він отримує компенсацію в розмірі 5 дол.

Споживацькі вимоги до стандартів обслуговування постійно зростають, тому досягнення високої якості послуг — основне завдання компаній-постачальників. Але самі споживачі не завжди можуть чітко визначити поняття “якість послуги”, а дослідники — знайти його кількісний вираз. По-перше, послуги характеризуються неосяжністю, тому до них не зовсім підходять вимірювані фізичні стандарти якості. По-друге, різноманітність послуг ускладнює розробку відповідних стандартів. І по-третє, через неподільність надання послуг та їх споживання участь споживачів у процесі обслуговування ускладнює управління якістю.

У результаті досліджень були виокремлені 10 критеріїв оцінки послуг споживачами: надійність, доступність, репутація, безпека, розуміння споживачів (якість результату); чуйність персоналу, компетенція, ввічливість, комунікація, відчутні фактори (якість процесу надання послуги).

Якщо якість послуги у сприйнятті споживача перевищила очікування, він буде задоволений. Тому забезпечення відповідного рівня очікування споживачами якості послуг — основне завдання менеджменту банку.

У сучасному менеджменті якості сформульовано десять основоположних умов:

1) ставлення до споживача як до найважливішої складової зазначеного процесу;

2) прийняття керівництвом довгострокових зобов’язань щодо впровадження системи управління фірмою;

3) віра в те, що немає межі досконалості;

4) упевненість у тому, що запобігти проблемі простіше, ніж вирішувати її, коли вона виникне;

5) зацікавленість, провідна роль і безпосередня участь керівництва;

6) стандарт роботи, що висловлюється у формулюванні “нуль помилок”;

7) участь працівників фірми (як колективна, так і індивідуальна);

8) приділення основної уваги вдосконаленню процесів, а не людей;

9) віра в те, що постачальники стануть вашими партнерами, якщо будуть розуміти ваші завдання;

10) визнання заслуг.

Уже нині складено прогнози стосовно того, якими якостями характеризуватиметься споживач завтрашнього дня:

- визнаватиме пріоритет якості над ціною;
- пред’являтиме рекламацию на кожний дефект;
- вимагатиме постійного поліпшення якості;
- вимагатиме забезпечення якості в технологічному процесі й відмовиться від остаточного контролю;
- чуйно реагуватиме на зміни в технологічному процесі;
- буде прибічником послуги, якщо його задовольнятиме її якість.

Ці обов’язкові умови успішної діяльності банків розглядаються в різних концепціях якості, але там ідеться про їх поліпшення. У практиці ж українських підприємств ці умови потрібно створювати практично з нуля. І тільки коли організації впоратимуться з цим завданням, можна буде перейти до розв’язання проблеми якості через створення системи якості, що відповідають вимогам стандартів ISO 9000 і OS-9000, а також концепції TQM. При цьому потрібно ставити питання про реформування системи управління підприємствами (зокрема, й банками) і створення нових елементів виходячи з чіткого розуміння ідеології TQM і орієнтації на концепцію загальної якості.



Література

1. Диксон Г. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998.
2. Окрошко Н. Качество как единственный путь к выживанию // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С. 83–85.
3. Слагаемые качества банковских услуг // Финанс. сист. — 1997. — № 4. — С. 34–37.
4. Сорквіст Л. Загальне управління якістю та маркетинг // Маркетинг в Україні. — 2000. — № 1. — С. 30–35.