

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, СТРОИТЕЛЬСТВА, ПРИКЛАДНЫХ
ФИНАНСОВ И ПРАВА»**

УТВЕРЖДАЮ
Директор АНО ДПО
«Институт ЭСПФ»

**к.ю.н, доцент
О.В.Цуканов
03 апреля 2026 г.**

ФОНДОВАЯ ЛЕКЦИЯ

Модуль №2 к Программе повышения квалификации «Корпоративные стандарты
обслуживания клиентов»

Стандарты обслуживания клиентов на потребительском рынке

Москва – 2026

ПЛАН

Введение	3
1. Нормативно-правовые основы стандартизации на потребительском рынке ..	5
2. Принципы стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке	9
3. Практическая роль стандартизации в повышении качества обслуживания клиентов	21
Заключение	27
Список литературы	29

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией на финансовом рынке, цифровизацией банковских услуг и ростом требований со стороны потребителей, стандарты обслуживания клиентов приобретают ключевое значение. Потребительский рынок банковских услуг становится всё более чувствительным к качеству сервиса: клиенты оценивают не только стоимость и функциональность продукта, но и удобство взаимодействия, скорость обслуживания, уровень доверия и прозрачность операций.

Актуальность темы обусловлена рядом факторов:

- усилением конкуренции между банками и небанковскими финансовыми организациями;
- развитием цифровых каналов обслуживания и необходимостью обеспечения единых стандартов во всех точках контакта с клиентом;
- повышением требований регуляторов к защите прав потребителей финансовых услуг;
- ростом значимости клиентского опыта (Customer Experience) как ключевого фактора удержания клиентов;
- необходимостью снижения операционных и репутационных рисков через формализацию процессов обслуживания.

В этих условиях стандартизация обслуживания клиентов выступает как важнейший инструмент повышения эффективности банковской деятельности, обеспечения устойчивого качества услуг и формирования долгосрочных отношений с клиентами.

Общая цель лекции сформировать у слушателей целостное представление о сущности, принципах и значении стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке в банковской сфере.

Образовательная цель сводится к изучению нормативно-правовых основ, принципов и инструментов стандартизации обслуживания клиентов, а также освоить подходы к их практическому применению в банковской деятельности.

Научная цель раскрывается через теоретические основы стандартизации как элемента системы управления качеством услуг, показать её взаимосвязь с современными концепциями клиентского опыта и риск-менеджмента.

Воспитательная цель заключается в формировании у специалистов ответственного отношения к качеству обслуживания клиентов, развитию профессиональной этики, ориентации на потребности клиента и соблюдение стандартов делового поведения.

В рамках лекции предполагается решить следующие задачи:

1. Рассмотреть нормативно-правовую базу стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке.
2. Раскрыть основные принципы стандартизации клиентского обслуживания в банковской сфере.
3. Проанализировать практическое значение стандартизации для повышения качества обслуживания и эффективности банковской деятельности.
4. Охарактеризовать инструменты и механизмы внедрения стандартов обслуживания в банковских организациях.
5. Сформировать у слушателей понимание роли стандартизации в обеспечении конкурентоспособности банка и повышении уровня доверия клиентов.

1. Нормативно-правовые основы стандартизации в банковском обслуживании клиентов

Рассматривая нормативно-правовые основы стандартизации в банковском обслуживании клиентов, прежде всего следует отметить, что в современных условиях стандартизация уже не может восприниматься лишь как внутренний организационный инструмент банка. На современном этапе она представляет собой важный элемент правового регулирования отношений между кредитной организацией и клиентом. Это связано с тем, что банковская услуга затрагивает имущественные интересы граждан и организаций, предполагает наличие специальных знаний, сопряжена с рисками и требует высокого уровня правовой определенности.

Именно поэтому вопрос стандартизации в банковском обслуживании приобретает не только управленческое, но и юридическое значение. Когда мы говорим о стандартах обслуживания, речь идет не просто о правилах вежливого общения, порядке консультирования или единых требованиях к работе персонала. В действительности речь идет о системе нормативно и организационно закрепленных требований, направленных на обеспечение прозрачности банковской услуги, предсказуемости поведения кредитной организации и защиты законных интересов клиента.

Центральное место в этой системе занимает **Федеральный закон «О банках и банковской деятельности»¹**. Принципиальное значение имеет **статья 24.1**, в которой закреплено, что отношения между кредитными организациями, а также между кредитными организациями и их клиентами могут регулироваться не только федеральными законами и нормативными актами Банка России, но и **стандартами деятельности кредитных организаций**. Тем самым

¹ О банках и банковской деятельности : Федеральный закон № 395-1 от 02.12.1990 : (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

законодатель прямо признает стандарты самостоятельным элементом регулирования банковской деятельности.

Это положение представляется особенно важным по нескольким причинам.

Во-первых, закон закрепляет, что стандарты являются не случайным внутренним документом отдельного банка, а частью более широкой правовой конструкции. Иными словами, государство признает, что в сфере банковского обслуживания необходимо не только общее законодательное регулирование, но и более детализированные правила профессионального поведения, способные конкретизировать требования к взаимодействию с клиентом.

Во-вторых, статья 24.1 прямо указывает, что к стандартам деятельности кредитных организаций относятся **стандарты защиты прав и законных интересов получателей банковских услуг**. Именно в этом проявляется особая социально-правовая направленность стандартизации. Законодатель подчеркивает, что банк обязан выстраивать взаимодействие с клиентом не только с позиции эффективности и технологичности, но и с позиции защиты прав потребителя финансовой услуги.

В-третьих, в названной статье отдельно отмечается, что такие стандарты включают правила **предоставления и раскрытия информации** об услуге и о лице, которое ее предоставляет, а также **уведомления о рисках**, связанных с соответствующей услугой. Данное положение имеет фундаментальное значение для банковской практики. Дело в том, что банковский клиент в большинстве случаев находится в менее информированном положении, чем кредитная организация. Банк как профессиональный участник рынка обладает специальными знаниями, понимает экономические и юридические последствия сделки, ориентируется в тарифах, условиях и сопутствующих рисках. Клиент же часто воспринимает банковский продукт на основании ограниченного объема информации.

Следовательно, стандартизация раскрытия информации выступает важнейшим способом снижения **информационной асимметрии** между банком и клиентом. С правовой точки зрения это означает, что стандарт обслуживания направлен не просто на удобство взаимодействия, а на обеспечение более справедливого и добросовестного характера правоотношения.

Здесь важно сделать следующий вывод: стандартизация в банковской сфере — это один из инструментов **защиты слабой стороны** в договорном отношении. Банк экономически и профессионально сильнее клиента, а потому на него возлагается обязанность действовать более прозрачно, точно и ответственно. Стандарты как раз и служат механизмом закрепления таких требований.

Однако нормативно-правовая основа стандартизации не исчерпывается только законом. Существенную роль в рассматриваемой сфере играет **Банк России**. Именно он выступает центральным субъектом публичного регулирования банковской деятельности и обеспечивает институциональное сопровождение системы стандартов.

На официальной странице Банка России, посвященной стандартам деятельности кредитных организаций, указывается, что стандарты деятельности кредитных организаций, а также стандарт надзора за их соблюдением утверждаются **Комитетом по стандартам деятельности кредитных организаций**². Уже само это обстоятельство показывает, что стандартизация включена в механизм официального регулирования и надзора. Она не существует изолированно от публичной власти, а встроена в правовую инфраструктуру банковского рынка.

Не менее важно и то, что Комитет по стандартам формируется с участием представителей Банка России, Министерства финансов Российской Федерации и

² О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 : (ред. от 26.02.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

представителей ассоциаций кредитных организаций. Это означает, что в основе стандартизации лежит сочетание **государственного регулирования и профессионального саморегулирования**. Такой подход позволяет соединить два начала: с одной стороны, обеспечить публичный контроль и защиту интересов клиента, а с другой — учесть специфику банковской практики и профессиональный опыт участников рынка.

Следовательно, нормативно-правовая природа стандартов носит смешанный характер. Формально стандарт не равен федеральному закону или нормативному акту Банка России. Однако он признан законом, включен в систему официального согласования и подкреплен механизмом надзора. В этом состоит его особая правовая значимость.

При этом закон устанавливает важное ограничение: стандарты деятельности кредитных организаций **не должны противоречить законодательству Российской Федерации и нормативным актам Банка России**. Это положение определяет место стандартов в системе источников регулирования. Они не могут заменять закон, отменять его требования или устанавливать правила, идущие вразрез с обязательными нормативными предписаниями. Их функция иная — конкретизировать, развивать и организационно оформлять общие требования законодательства применительно к реальной банковской практике.

Именно поэтому стандартизация особенно важна в той части, где требуется перевести абстрактную норму в конкретный порядок действий. Закон может закрепить обязанность раскрывать информацию клиенту, но именно стандарт способен ответить на вопросы: в каком объеме должна быть представлена эта информация, в какой последовательности, в какой форме, на каком этапе обслуживания, каким образом фиксируется факт ознакомления клиента с условиями и рисками. Иными словами, стандарты заполняют пространство между общей нормой и практическим поведением банка.

Если посмотреть на этот вопрос шире, можно сказать, что нормативно-правовые основы стандартизации в банковском обслуживании отражают важную тенденцию развития современного финансового права. Эта тенденция состоит в переходе от узкого формального понимания законности к более сложной модели **добросовестного поведенческого регулирования**. Ранее достаточно было исходить из того, что банк не нарушает прямой запрет закона. Сегодня этого уже недостаточно. Современный подход требует, чтобы кредитная организация действовала понятно, добросовестно, предсказуемо, не вводила клиента в заблуждение, раскрывала существенные условия услуги и предупреждала о рисках.

Именно в этом смысле стандартизация приобретает глубокое правовое значение. Она становится способом институционализации добросовестного поведения банка. Иначе говоря, через стандарты право начинает воздействовать не только на внешнюю форму сделки, но и на качество самого процесса обслуживания клиента.

Практическое значение такой нормативной базы весьма велико. Она позволяет обеспечить единообразие обслуживания в различных подразделениях банка и в разных каналах взаимодействия с клиентом. Она способствует снижению числа конфликтов, связанных с неполным информированием или некорректным консультированием. Она укрепляет доверие к кредитной организации, поскольку клиент понимает, что его взаимодействие с банком строится не на случайных решениях сотрудников, а на формализованных и проверяемых правилах.³

Кроме того, стандартизация имеет важное значение и для самой кредитной организации. Она снижает операционные, репутационные и правовые риски, облегчает контроль качества обслуживания, делает процессы обучения

³ Белозерова, М. Н. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях / М. Н. Белозерова. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 3. – С. 80–82.

персонала более системными и позволяет вырабатывать единые критерии оценки клиентского сервиса. В этом смысле нормативно-правовые основы стандартизации защищают не только клиента, но и сам банк, поскольку делают его деятельность более устойчивой и предсказуемой.

Таким образом, нормативно-правовые основы стандартизации в банковском обслуживании клиентов образуют многоуровневую систему. Ее законодательное ядро составляет статья 24.1 Федерального закона «О банках и банковской деятельности», которая прямо признает стандарты деятельности кредитных организаций и связывает их с защитой прав получателей банковских услуг⁴. Ее институциональное развитие обеспечивается Банком России и Комитетом по стандартам деятельности кредитных организаций. Ее практический смысл заключается в том, что стандартизация превращает банковское обслуживание из сферы случайной практики в сферу юридически и организационно оформленного, прозрачного и добросовестного взаимодействия.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: нормативно-правовые основы стандартизации в банковском обслуживании клиентов являются необходимым условием качественного банковского сервиса, правовой определенности и доверия к банковской системе. Именно благодаря им стандартизация выступает не просто как средство упорядочения работы персонала, а как важный механизм защиты клиента и повышения цивилизованности финансового рынка.

2. Принципы стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке

В современной экономике потребительский рынок представляет собой не просто совокупность актов купли-продажи товаров и услуг, а сложную систему

⁴ О банках и банковской деятельности : Федеральный закон № 395-1 от 02.12.1990 : (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

устойчивых коммуникаций между производителем, продавцом, исполнителем и потребителем. В этой системе качество обслуживания становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, устойчивости его рыночного положения и формирования долгосрочного доверия со стороны клиентов. Именно поэтому стандартизация обслуживания приобретает особое значение как организационный, экономический и социальный механизм упорядочения сервисной деятельности.

Под стандартизацией обслуживания клиентов на потребительском рынке следует понимать процесс установления единых, воспроизводимых и контролируемых требований к порядку взаимодействия с потребителем, качеству сервиса, содержанию коммуникации, срокам и условиям предоставления услуги, а также к поведению персонала и способам разрешения проблемных ситуаций⁵. При этом стандартизация не должна рассматриваться как сугубо техническая процедура. Ее сущность значительно шире: она выражает стремление организации обеспечить предсказуемость клиентского опыта, справедливость обращения с потребителем и устойчивость качества обслуживания в разных точках контакта.

⁵ Полякова И.Л. Корпоративные стандарты обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма: учебное пособие. Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020. – 117 с.



(рис.1)

Однако стандартизация обслуживания будет эффективной лишь в том случае, если она строится на определенных **принципах**, то есть на исходных руководящих положениях, определяющих содержание, направленность и пределы формирования стандартов. Именно принципы придают стандартизации внутреннюю логику, не позволяя ей превратиться либо в формальный бюрократический ритуал, либо в набор случайных и не связанных между собой требований.

К числу основных принципов стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке, на мой взгляд, следует отнести **принцип системности, принцип клиентоориентированности, принцип единообразия, принцип измеримости и контролируемости, принцип реалистичности, принцип адаптивности, принцип прозрачности, принцип правовой и этической обусловленности, а также принцип непрерывного совершенствования.**

1. Принцип системности

Первым и фундаментальным принципом стандартизации обслуживания клиентов выступает **принцип системности**. Его значение заключается в том, что

обслуживание потребителя должно рассматриваться не как совокупность разрозненных эпизодов, а как целостный процесс, включающий последовательные этапы взаимодействия: установление контакта, выявление потребности, консультирование, предложение решения, оформление сделки, сопровождение услуги, реагирование на претензии и послепродажное взаимодействие.

Системность означает, что стандартизации подлежит не отдельный фрагмент обслуживания, а вся логика клиентского пути. Если организация стандартизирует, например, только внешний вид сотрудников или только правила приветствия, но не устанавливает единых требований к полноте консультации, срокам ответа на обращение, процедуре разрешения жалобы и сопровождению клиента после продажи, то такая стандартизация будет фрагментарной и, следовательно, малоэффективной.

Экономический смысл системности состоит в том, что качество обслуживания определяется не отдельной удачной операцией, а общим впечатлением клиента от взаимодействия с организацией. Потребитель оценивает не только конечный результат, но и весь процесс его достижения. Следовательно, стандарты должны охватывать все взаимосвязанные элементы сервисной деятельности, обеспечивая внутреннюю согласованность процедур, требований и действий персонала.

Кроме того, системный подход препятствует возникновению противоречий между подразделениями. На потребительском рынке клиент часто сталкивается с ситуацией, когда реклама обещает одно, продавец говорит другое, служба поддержки действует по третьим правилам, а отдел по работе с претензиями — по четвертым. Такая разобщенность подрывает доверие и свидетельствует об отсутствии системной стандартизации. Именно поэтому принцип системности требует, чтобы стандарт обслуживания был встроен в общую систему управления организацией и охватывал все уровни сервисного взаимодействия.

2. Принцип клиентоориентированности

Вторым определяющим принципом является **принцип клиентоориентированности**. Его суть состоит в том, что стандартизация обслуживания должна исходить не из удобства самой организации, а из потребностей, ожиданий и законных интересов клиента.

Это положение имеет принципиальное значение, поскольку нередко стандарты создаются исключительно с точки зрения внутренней управляемости: как удобнее организовать поток посетителей, как сократить время на коммуникацию, как унифицировать работу персонала. Однако подлинная стандартизация обслуживания на потребительском рынке не может ограничиваться внутренними интересами предприятия. Она должна учитывать, насколько понятны клиенту условия оказания услуги, насколько доступна информация, удобно ли организовано взаимодействие, чувствует ли он уважительное и доброжелательное отношение, получает ли своевременную помощь в случае затруднений.

Клиентоориентированность означает, что стандарт обслуживания должен быть ориентирован на создание для потребителя понятной, безопасной, комфортной и справедливой сервисной среды. Это предполагает учет не только формальных характеристик качества, но и субъективного восприятия обслуживания. Иначе говоря, стандарт должен отвечать не только на вопрос, как должна действовать организация, но и на вопрос, как клиент должен ощущать это взаимодействие.

С экономической точки зрения принцип клиентоориентированности является основой формирования потребительской лояльности, повторного спроса и положительной репутации организации. Там, где стандарты игнорируют ожидания клиента, сервис быстро превращается в формальность. Там же, где стандарт строится вокруг ценности потребительского опыта, обслуживание становится фактором устойчивого конкурентного преимущества.

3. Принцип единообразия

Не менее важен **принцип единообразия**. Его содержание заключается в том, что стандарты должны обеспечивать одинаково высокий и предсказуемый уровень обслуживания независимо от времени обращения клиента, конкретного сотрудника, структурного подразделения, канала взаимодействия или территориального расположения объекта обслуживания.

Для потребительского рынка это особенно важно, поскольку потребитель ожидает от организации не случайного качества, а устойчивого качества. Если один клиент получает подробную консультацию и уважительное отношение, а другой сталкивается с формализмом и некомпетентностью, значит, стандарта фактически не существует, даже если формально он утвержден.

Принцип единообразия не означает механического уравнивания всех ситуаций. Его смысл в другом: организация должна гарантировать некоторый базовый уровень качества, ниже которого обслуживание опускаться не может. Это касается как содержания информации, так и сроков ответа, культуры общения, порядка оформления документов, рассмотрения обращений и разрешения конфликтов.

Единообразие имеет и важное управленческое значение. Оно делает сервис предсказуемым, упрощает обучение персонала, облегчает контроль, позволяет выработать единые критерии оценки работы сотрудников. Кроме того, именно единообразие превращает качество обслуживания из субъективной категории в организационно обеспеченный стандарт.

4. Принцип измеримости и контролируемости

Следующий принцип — **принцип измеримости и контролируемости**. Любой стандарт имеет практическую ценность лишь в том случае, если его соблюдение можно проверить, оценить и сопоставить с установленным эталоном.

На практике это означает, что требования стандарта должны быть сформулированы не расплывчато, а конкретно. Недостаточно указать, что сотрудник должен быть «вежливым» или «компетентным». Необходимо определить, в чем именно выражается вежливость, какие действия считаются обязательными, в какой срок должен быть дан ответ, какой объем информации подлежит доведению до клиента, как фиксируется факт обращения и каким образом оценивается качество решения проблемы.

Измеримость превращает стандартизацию из декларации в рабочий инструмент управления. Благодаря ей становится возможным использовать чек-листы, карты оценки обслуживания, тайные проверки, анкетирование клиентов, анализ жалоб, статистику повторных обращений и иные инструменты контроля.

С научной точки зрения измеримость особенно важна потому, что она связывает стандартизацию с управлением качеством. Лишь то, что поддается измерению, может стать объектом анализа, корректировки и совершенствования. Следовательно, принцип контролируемости обеспечивает не только соблюдение стандарта, но и его дальнейшее развитие.

5. Принцип реалистичности

Чрезвычайно важным является и **принцип реалистичности**. Он означает, что стандарты обслуживания должны соответствовать реальным возможностям организации, уровню подготовки персонала, техническому обеспечению, времени обслуживания и фактическим условиям функционирования предприятия на потребительском рынке.

Нередко организации разрабатывают стандарты, которые выглядят красиво на бумаге, но практически невыполнимы. Например, устанавливаются чрезмерно жесткие сроки реагирования, завышенные требования к универсальности персонала, чрезмерно подробные алгоритмы действий, не учитывающие ограниченность ресурсов и специфику реальной клиентской

нагрузки. В результате стандарт становится фикцией: он существует как формальный документ, но не применяется в действительности.

Реалистичность требует, чтобы стандарт был соразмерен организационной и экономической базе предприятия. Это, однако, не означает отказа от высоких требований. Напротив, стандарт должен стимулировать развитие и дисциплину. Но он обязан оставаться достижимым, иначе персонал будет воспринимать его как заведомо формальный и незначимый.

Следовательно, реалистичность — это принцип соотнесения нормативного требования с хозяйственной реальностью. Только при соблюдении этого принципа стандартизация становится инструментом управления, а не источником организационного лицемерия.

6. Принцип адаптивности

Современный потребительский рынок отличается высокой динамичностью, поэтому стандартизация обслуживания не может быть статичной. Отсюда вытекает **принцип адаптивности**, предполагающий способность стандартов изменяться в соответствии с новыми условиями рынка, изменением ожиданий потребителей, технологическим развитием, цифровизацией сервисных процессов и изменением нормативной среды.

Потребительское поведение не является неизменным. Меняются запросы клиентов, формы коммуникации, предпочтительные каналы взаимодействия, представления о комфорте, скорости и доступности сервиса. Если стандарт не обновляется, он постепенно теряет связь с реальной практикой и превращается в архаичный регламент.

Адаптивность особенно значима в условиях цифровой экономики. Сегодня значительная часть обслуживания переносится в онлайн-среду: чат-боты, мобильные приложения, электронные кабинеты, дистанционная консультация, автоматизированная обработка обращений. Все это требует изменения логики

стандартов. Невозможно эффективно регулировать цифровой сервис только по моделям, разработанным для традиционного очного общения.

Следовательно, адаптивность означает не отказ от устойчивости, а способность стандарта сохранять свое назначение при изменении внешних форм обслуживания. Стандарт должен быть одновременно стабильным по ценностной основе и гибким по способам реализации.

7. Принцип прозрачности

Важным условием качественной стандартизации выступает **принцип прозрачности**. Он предполагает понятность стандартов как для сотрудников организации, так и для самих потребителей.

Для персонала прозрачность означает ясность требований: сотрудник должен точно понимать, что именно от него требуется, какие действия обязательны, где пределы его полномочий, как оценивается результат его работы. Неясный стандарт неизбежно будет толковаться произвольно.

Для клиента прозрачность означает предсказуемость условий обслуживания. Потребитель должен понимать, каков порядок предоставления услуги, в какие сроки обрабатывается обращение, на что он вправе рассчитывать, каким образом подается жалоба, какова процедура возврата, обмена, уточнения информации или защиты его интересов.

Прозрачность имеет и важное социальное значение. Она снижает конфликтность, уменьшает вероятность злоупотреблений, укрепляет доверие к организации и делает рыночные отношения более цивилизованными. Иными словами, прозрачный стандарт служит не только внутреннему управлению, но и общественной функции упорядочения потребительского взаимодействия.

8. Принцип правовой и этической обусловленности

Стандартизация обслуживания на потребительском рынке не может строиться исключительно на технологической или маркетинговой логике.

Поэтому одним из базовых выступает **принцип правовой и этической обусловленности**.

С правовой стороны это означает, что стандарты обслуживания должны соответствовать требованиям законодательства о защите прав потребителей, правилам продажи товаров, оказания услуг, требованиям к рекламе, обработке персональных данных, доступности информации, порядку работы с обращениями и иным обязательным нормам.

С этической стороны данный принцип означает, что стандарты не должны допускать унижения достоинства клиента, манипулятивного давления, сокрытия существенной информации, дискриминации, недобросовестных практик навязывания или злоупотребления неосведомленностью потребителя.

Иначе говоря, стандарт обслуживания — это не просто порядок действий персонала, а форма институционализации добросовестного поведения организации на рынке. Именно поэтому он должен быть не только эффективным, но и правомерным, не только удобным, но и справедливым.

С экономической точки зрения правовая и этическая обусловленность стандарта напрямую влияет на репутационный капитал организации. В краткосрочной перспективе недобросовестная практика может давать частный выигрыш, но в долгосрочном плане она разрушает доверие, снижает лояльность и повышает риск претензионных и судебных споров.

9. Принцип непрерывного совершенствования

Наконец, завершающим, но отнюдь не второстепенным, является **принцип непрерывного совершенствования**. Его суть состоит в том, что стандарт обслуживания не должен восприниматься как окончательно завершённый продукт. Он всегда нуждается в периодической проверке, оценке эффективности и корректировке.

Это связано с тем, что потребительский рынок изменчив, а качество обслуживания — категория динамическая. То, что считалось высоким уровнем

сервиса вчера, сегодня может восприниматься как минимально допустимая норма. Организация, которая однажды разработала стандарт и перестала к нему возвращаться, неизбежно начинает отставать от ожиданий клиентов и от рыночной практики.

Принцип непрерывного совершенствования предполагает использование обратной связи от клиентов, анализа жалоб, внутренних проверок, мониторинга ошибок, оценки удовлетворенности, результатов тайного покупателя, сравнительного анализа с конкурентами и данных о клиентском поведении. На основе этих данных стандарт уточняется, обновляется и развивается.

Тем самым стандартизация перестает быть разовой административной кампанией и превращается в циклический управленческий процесс. Именно это придает ей подлинную жизнеспособность.

Таким образом, принципы стандартизации обслуживания клиентов на потребительском рынке образуют внутренний методологический каркас, без которого невозможно сформировать эффективную, справедливую и устойчивую систему сервиса. Системность обеспечивает целостность стандарта, клиентоориентированность — его социальную направленность, единообразие — предсказуемость качества, измеримость — возможность контроля, реалистичность — практическую применимость, адаптивность — соответствие изменяющимся условиям, прозрачность — понятность для всех участников взаимодействия, правовая и этическая обусловленность — добросовестность рыночного поведения, а непрерывное совершенствование — жизнеспособность стандарта во времени⁶.

⁶ Стандарт обслуживания клиентов : требования к организации и осуществлению процесса, техническим средствам : дата введения - 17.09.07 / ред. В. А. Семенов. – Москва : Энергопрогресс, 2008. – 56 с. – (Специальный выпуск "БЭТ", приложение к журналу "Энергетик" ; вып. 1 (109)). – ISSN 0013-7278.

3. Практическая роль стандартизации в повышении качества обслуживания клиентов

Переходя к вопросу о практической роли стандартизации в повышении качества обслуживания клиентов, необходимо подчеркнуть, что в банковской сфере стандарт никогда не является лишь формальным документом. Его подлинное значение раскрывается именно в практике повседневного взаимодействия банка с клиентом. Если на нормативном уровне стандартизация создает правовую основу добросовестного поведения кредитной организации, то на практическом уровне она превращает это требование в конкретный алгоритм действий, обеспечивающий устойчивое качество сервиса.

Прежде всего следует отметить, что стандартизация обеспечивает **единообразие обслуживания**.

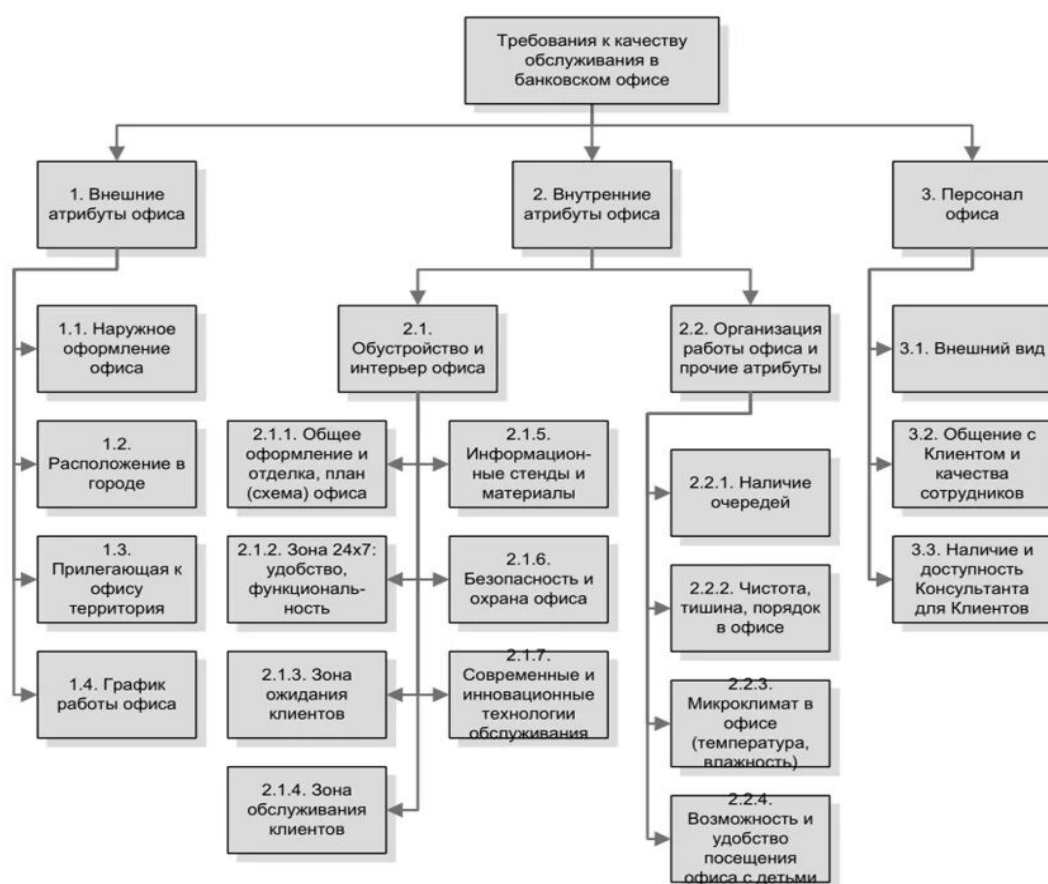


Рис 2

Для банковской деятельности это имеет принципиальное значение, поскольку клиент взаимодействует с организацией в различных каналах: в офисе, по телефону, через мобильное приложение, посредством дистанционных консультаций и электронных сервисов. В отсутствие единых стандартов качество обслуживания неизбежно становится неравномерным: клиент получает разный объем информации, сталкивается с различной скоростью реакции и с неодинаковым уровнем профессионального сопровождения. Между тем сама логика стандартов деятельности кредитных организаций, отраженная на официальной странице Банка России, исходит из того, что отношения между кредитными организациями и их клиентами должны регулироваться не только законом, но и специальными стандартами, а соблюдение этих стандартов подлежит надзору.

Практически это означает, что стандартизация превращает обслуживание из сферы индивидуального усмотрения сотрудника в сферу организационно закрепленного порядка. Иначе говоря, клиент должен получать не случайное качество, зависящее от личного опыта конкретного специалиста, а определенный гарантированный уровень сервиса. Именно в этом состоит первое и, возможно, самое важное практическое значение стандартизации.

Далее следует подчеркнуть, что стандартизация непосредственно влияет на **качество информирования клиента.**

Структура взаимоотношений.

Взаимоотношения с клиентом строятся непосредственно в офисе банка или колл-центре. Качество взаимоотношений с клиентом предопределяет намерения клиента совершить покупку или отказаться от услуг банка. Именно качество работы определенного сотрудника банка, его профессионализм и личностные качества влияют на отношение клиента к банку в целом⁷.

⁷ . Стандарты качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг. Практика применения. Разработчики: АКБ «Абсолют Банк» (Москва), Номос Банк (Москва) , KPMG (Москва) Москва 2013г .https://arb.ru/b2b/docs/standarty_kachestva_upravleniya_vzaimootnosheniyami_s_potrebityami_bankovskikh-9713141/

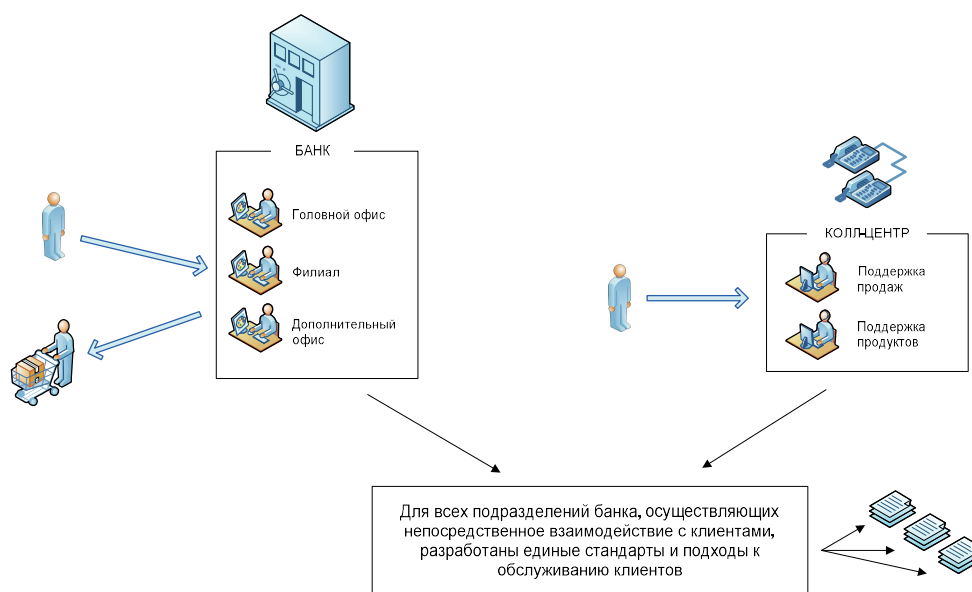


Рис.3

В банковской сфере качество обслуживания определяется не только скоростью операции или корректностью внешнего общения, но и тем, насколько полно, ясно и своевременно клиенту разъяснены условия услуги, сопутствующие ограничения и риски. Здесь стандартизация выполняет функцию практического механизма реализации правового требования о раскрытии информации. Она задает форму, последовательность и минимальный объем сведений, которые должны быть доведены до клиента, а значит, способствует осознанности его выбора. Официальные материалы Банка России прямо указывают, что стандарты деятельности кредитных организаций могут охватывать защиту прав получателей банковских услуг, а также что в системе уже действует, например, стандарт защиты прав и законных интересов ипотечных заемщиков.

С этим тесно связана и следующая практическая функция стандартизации — **снижение конфликтности и числа претензий**. Чем более четко определены правила обслуживания, порядок консультирования, маршрутизации обращения, работы с жалобой и фиксации позиции клиента, тем ниже вероятность спора, возникающего из-за недоговоренности, неполного информирования или произвольного поведения сотрудника. В этом смысле стандартизация выгодна

обеим сторонам: клиент получает более понятную и предсказуемую услугу, а банк — снижение правовых и репутационных рисков.

Особое значение стандартизация имеет для **обучения и профессиональной подготовки персонала**. В прикладных программах повышения квалификации по банковскому сервису прямо подчеркивается, что целью обучения является повышение качества обслуживания, укрепление лояльности клиентов и выстраивание доверительных долгосрочных отношений. В содержании таких программ отдельно выделяются стандарты сервиса, оценка текущего уровня качества, техники обслуживания клиентов, работа с проблемными клиентами и действия в сложных ситуациях. Иными словами, практика банковского обучения уже давно рассматривает стандарты не как абстрактную управленческую категорию, а как набор профессиональных навыков, подлежащих освоению и регулярной отработке.

Именно поэтому стандартизация играет важную роль в формировании **клиентоориентированного персонала**. На первый взгляд может показаться, что стандарт и индивидуальный подход противостоят друг другу. Однако в действительности это не так. Хорошо разработанный стандарт не отменяет уважения к личности клиента, а создает минимально необходимую основу качественного общения: определяет правила вступления в контакт, выявления потребностей, презентации продукта, реакции на возражения и завершения взаимодействия. В результате сотрудник получает не жесткий шаблон, подавляющий профессиональную инициативу, а устойчивую модель поведения, в рамках которой возможно и индивидуальное сопровождение клиента. Это прямо подтверждается содержанием программы по клиентоориентированному сервису в банке, где стандарты рассматриваются как средство оценки и улучшения качества обслуживания.

Следующий важный аспект — **снижение операционных и репутационных рисков кредитной организации**. В банковской сфере даже

незначительная ошибка в консультировании или сопровождении клиента может иметь масштабные последствия: жалобы, внутренние проверки, судебные споры, утрату доверия, негативный информационный фон. Стандартизация позволяет минимизировать эти риски, поскольку делает действия сотрудников более предсказуемыми и проверяемыми. Когда процедура обслуживания закреплена в стандарте, ее проще контролировать, оценивать и корректировать.

Следовательно, стандарт выступает не только как средство защиты клиента, но и как инструмент внутренней устойчивости банка.⁸

Практическая роль стандартизации особенно наглядна в тех случаях, когда она выражается в **конкретных внутренних документах банка**. На странице Совкомбанка размещен значительный массив регламентов и документов, связанных с оказанием услуг клиентам на финансовом рынке. В частности, опубликованы регламент оказания услуг инвестиционного консультирования, информация об условиях договора инвестиционного консультирования, правила выявления и контроля конфликта интересов, положения об определении инвестиционного профиля клиента, а также стандарт совершения брокером операций на финансовом рынке. Это свидетельствует о том, что стандартизация в современной банковской практике реализуется через документированную систему процедур и правил, которые подлежат раскрытию и применению в реальной работе с клиентом.

Из этого следует важный вывод: стандартизация повышает качество обслуживания не только потому, что дисциплинирует персонал, но и потому, что делает сам сервис **институционально оформленным**. Иначе говоря, банк обслуживает клиента не стихийно, а в рамках определенной, документально закреплённой и поддающейся контролю модели. Именно в этом состоит отличие зрелого сервиса от случайного набора действий.

⁸ Белозерова, М. Н. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях / М. Н. Белозерова. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 3. – С. 80–82.

Вместе с тем, раскрывая практическую роль стандартизации, необходимо отметить и ее пределы. Стандарт приносит положительный результат лишь тогда, когда он не сводится к формализму. Если сотрудник механически воспроизводит скрипт, не понимая сущности услуги и не учитывая конкретную ситуацию клиента, качество обслуживания может не повыситься, а, напротив, снизиться. Следовательно, практическая эффективность стандартизации зависит от трех условий: качества самого стандарта, уровня подготовки персонала и способности банка сочетать обязательность процедур с реальной клиентоориентированностью. На это косвенно указывают и прикладные материалы по обучению банковскому сервису, где наряду со стандартами большое внимание уделяется работе в сложных и конфликтных ситуациях, требующих профессионального суждения, а не только шаблонного поведения. В условиях цифровизации роль стандартизации возрастает еще больше. Чем больше операций переводится в дистанционный формат, тем важнее заранее определить единые требования к информированию клиента, порядку обработки обращения, логике электронных уведомлений и сопровождению в нестандартных случаях. Иными словами, цифровая трансформация не уменьшает, а усиливает значение стандартов, поскольку автоматизированная среда особенно чувствительна к качеству заранее заданных правил. Сама система публикации и надзора за стандартами на сайте Банка России подтверждает, что государство рассматривает стандартизацию как постоянно развивающийся инструмент регулирования, а не как разовое решение.

Таким образом, практическая роль стандартизации в повышении качества обслуживания клиентов состоит в том, что она обеспечивает единообразие сервиса, улучшает информирование клиента, снижает конфликтность, способствует профессиональной подготовке персонала, уменьшает операционные и репутационные риски банка и делает обслуживание организационно и документально оформленным. Именно благодаря этому

стандартизация выступает не внешним дополнением к банковской деятельности, а одним из ключевых механизмов обеспечения качества, доверия и устойчивости клиентских отношений.

Если выразить итог в обобщенной форме, можно сказать так: стандартизация повышает качество обслуживания клиентов постольку, поскольку она превращает требования к добросовестному сервису в повседневную, воспроизводимую и контролируемую практику банка.

Заключение

Подводя итог рассмотрению стандартов обслуживания клиентов на потребительском рынке, необходимо отметить, что в современных условиях они выступают не просто как вспомогательный элемент внутренней организации сервисной деятельности, а как важнейший институт обеспечения качества, устойчивости и правовой определенности отношений между организацией и потребителем. На потребительском рынке, где конкуренция все в большей степени смещается из плоскости ценового соперничества в плоскость качества клиентского опыта, стандартизация обслуживания приобретает стратегическое значение.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что стандарты обслуживания выполняют одновременно несколько взаимосвязанных функций. С одной стороны, они обеспечивают организационную упорядоченность сервисных процессов, создают единые правила взаимодействия с клиентом и формируют предсказуемую модель поведения персонала. С другой стороны, стандартизация выполняет социально-правовую функцию, поскольку способствует защите законных интересов потребителя, снижению информационной асимметрии и укреплению доверия к хозяйствующему

субъекту. Наконец, в экономическом смысле стандарты обслуживания выступают инструментом повышения конкурентоспособности организации, роста клиентской лояльности и снижения операционных, правовых и репутационных рисков.

Особенно важно подчеркнуть, что стандартизация на потребительском рынке не может сводиться к формальному набору инструкций или шаблонных предписаний. Ее подлинное значение раскрывается лишь тогда, когда она строится на продуманной системе принципов, учитывающих как интересы самой организации, так и ожидания клиента. Именно поэтому в ходе лекции особое внимание было уделено принципам системности, клиентоориентированности, единообразия, измеримости, реалистичности, адаптивности, прозрачности, правовой и этической обусловленности, а также непрерывного совершенствования. В своей совокупности данные принципы образуют внутренний методологический каркас качественного сервиса и не позволяют стандартизации превратиться в бюрократическую формальность.

Не менее существенным является и вывод о практической значимости стандартов обслуживания. Стандартизация делает качество сервиса воспроизводимым, а значит, поддающимся контролю, оценке и последующему совершенствованию. Она упрощает обучение персонала, повышает эффективность управления, позволяет выстраивать единые требования ко всем точкам контакта с потребителем и тем самым формирует стабильный клиентский опыт. На потребительском рынке это особенно значимо, поскольку современный клиент оценивает организацию не по одному эпизоду взаимодействия, а по общей логике сервиса, включающей доступность информации, удобство коммуникации, скорость реагирования, готовность к разрешению проблем и уважительное отношение к личности потребителя.

Вместе с тем следует признать, что эффективность стандартизации зависит не столько от факта наличия стандартов, сколько от качества их разработки,

уровня внедрения и способности организации поддерживать их актуальность. Стандарт, не связанный с реальной практикой, не обеспеченный обучением персонала и не подкрепленный механизмами контроля, неизбежно превращается в декларативный документ. Напротив, стандарт, встроенный в систему управления, поддерживаемый корпоративной культурой и ориентированный на реальные потребности клиента, становится действенным инструментом повышения качества обслуживания.

Таким образом, общий вывод лекции состоит в том, что стандарты обслуживания клиентов на потребительском рынке являются необходимым условием формирования современной, цивилизованной и эффективной модели сервисного взаимодействия. Они обеспечивают согласование интересов организации и потребителя, способствуют укреплению доверия, повышению качества обслуживания и формированию устойчивых рыночных отношений. Именно в этом заключается их теоретическая, практическая и социально-экономическая значимость.

В конечном счете можно утверждать, что в условиях усложнения потребительского поведения, усиления конкуренции и цифровой трансформации экономики стандартизация обслуживания становится не второстепенным организационным решением, а одним из базовых факторов устойчивого развития организации на потребительском рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского

голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 11. - Ст. 1416.

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.10.2025) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 1 (часть I). - Ст. 1.

3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 15.10.2025) // Собрание законодательства РФ. - 1996. - № 25. - Ст. 2954.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025) // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // Собрание законодательства РФ. - 2001. - № 1 (часть I). - Ст. 3.

6. Федеральный закон от 18.03.2019 № 27-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» // Собрание законодательства РФ. - 2019. - № 12. - Ст. 1217.

7. Федеральный закон от 05.05.2014 № 97-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей» // Собрание законодательства РФ. - 2014. - № 19. - Ст. 2302.

8. Федеральный закон от 30.12.2020 № 530-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»» // Собрание законодательства РФ. - 2020. - № 1 (часть I). - Ст. 69.

9. О защите прав потребителей: Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 08.08.2024) // Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации. – 1992 г. – № 15. – Ст. 766.

10. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон № 395-1 от 02.12.1990 : (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

11. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) : Федеральный закон № 86-ФЗ от 10.07.2002 : (ред. от 26.02.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

12. О национальной платежной системе : Федеральный закон № 161-ФЗ от 27.06.2011 : (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

13. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.2006 : (ред. от 21.02.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

14. О рекламе : Федеральный закон № 38-ФЗ от 13.03.2006 : (ред. от 08.08.2024). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

15. О стандартизации в Российской Федерации : Федеральный закон № 162-ФЗ от 29.06.2015 : (ред. от 04.08.2023). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

16. О техническом регулировании : Федеральный закон № 184-ФЗ от 27.12.2002 : (ред. от 02.07.2021). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» .

17. Об утверждении Положения о Комитете по стандартам деятельности кредитных организаций : положение Банка России № 646-П от 20.06.2017 : (зарегистрировано в Минюсте России 11.09.2017 № 48135). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»

18. Стандарт осуществления надзора за соблюдением стандартов деятельности кредитных организаций: утв. Комитетом по стандартам деятельности кредитных организаций 10 дек. 2024 г.

19. Стандарт защиты прав и законных интересов ипотечных заемщиков утв. Комитетом по стандартам деятельности кредитных организаций; размещен на офиц. сайте Банка России.

20. Методические рекомендации по управлению финансовым продуктом : метод. рекомендации Банка России от 27 дек. 2023 г. № 19-МР.

21. Об отдельных вопросах взаимодействия с потребителями: информ. письмо Банка России от 24 дек. 2020 г. № ИН-06-59/181.

22. О рекомендациях по доступности дистанционных (цифровых) каналов для потребителей финансовых услуг, в том числе лиц с инвалидностью и иных маломобильных групп населения, и предоставлению финансовых продуктов (услуг) населению посредством дистанционных (цифровых) каналов : информ. письмо Банка России от 29 дек. 2020 г. № ИН-01-59/184.

III. Основная литература

1. Анохина, Г. HoReCa. Учебник по сервису. От стандартов к мастерству / Г. Анохина. – 2-е изд., обновл. и доп. – Москва : Ресторанные ведомости, 2025. – 312 с. – ISBN 978 6046513-0-8.

2. Аносова, Т. Г. Технологии комфорта : учебное пособие для СПО / Т. Г. Аносова. – Саратов ; Екатеринбург : Профобразование : Уральский федеральный университет, 2024. – 71 с. – ISBN 978-5-4488-0407-6. – ISBN 978-5-7996-2813-0.

3. Белозерова, М. Н. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях / М. Н. Белозерова. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 3. – С. 80–82.

4. Доманова, К. Г. Методы стандартизации и их применение в индустрии гостеприимства / К. Г. Доманова, Т. И. Зворыкина. // Вестник Российского нового университета. – 2020. – № 2. – С. 23-27. – DOI 10.25586/RNU.V9276.20.02.P.023.

5. Каленикова, С. А. Setting standards: preventing and mitigating service errors / С. А. Каленикова. // – 2024. – № 4 (66). – С. 40-43.

6. Полякова И.Л. Корпоративные стандарты обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма: учебное пособие / И.Л. Полякова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020. – 117 с.

7. Стандарт обслуживания клиентов : требования к организации и осуществлению процесса, техническим средствам : дата введения - 17.09.07 / ред. В. А. Семенов. – Москва : Энергопрогресс, 2008. – 56 с. – (Специальный выпуск "БЭТ", приложение к журналу "Энергетик" ; вып. 1 (109)). – ISSN 0013-7278.

IV. Дополнительная литература

1. Азаров В. Н. Управление качеством. Т. 2: Принципы и методы всеобщего руководства качеством. Основы обеспечения качества / Под общ. ред. В. Н. Азарова. М.: МГИЭМ, 2000. - 356 с.

2. Бедрикова, Н. А. Формирование лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях / Н.А. Бедрикова, Ю. В. Корокошко // Социально-экономические проблемы современного общества. Информационнокоммуникационное пространство и человек : мат-лы II Междунар. науч.-практ.конф. – Пенза-Прага-Белосток : «Социосфера», 2012. – С.26–27.

3. Белозерова, М.Н. Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях / М.Н. Белозерова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - № 3. – с. 80-82.

4. Бровко, Д. А. Как создать программу лояльности, которой вы будете

гордиться / Д. А. Бровко // Маркетинговые коммуникации. - 2014. - № 2. - С. 82–87.

5. Виноградова, Т. В. Технологии продаж турпродукта [Текст] : учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по направлению "Туризм" / Т. В. Виноградова.- 2-е изд., стер. - Москва : Академия, 2014.-240с.

6. Герпотт, Т.Й. Эмпирические исследования лояльности клиентов / Т.И. Герпотт // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 4. С. 35–41.

7. Дымшиц, М. Основы лояльности: фрагмент книги «Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки» / М. Дымшиц // Маркетолог. 2007. № 6. С. 35–39.

8. Курилина, В.В. Новые методы управления лояльностью клиентов в сфере услуг / В.В. Курилина, Е.К. Коверко, З.Н. Шуклина // Вектор экономики. - 2016. - № 6 (6). - С. 7.

9. Курьялов, К. Событийный маркетинг, или новый инструмент, позволяющий удержать покупателя / К. Курьялов // Маркетинговые коммуникации. - 2011.-№ 5. – С.6

10. Лихобабин, М.Ю. Технологии манипулирования в рекламе (способы зомбирования).- Ростов- на-Дону, 2010 – 110 с.

11. Лопатинская, И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И.В. Лопатинская // Маркетинг в России за рубежом. 2012. - №3. – С.4

12. Лужнова, Н.В. Покупательская лояльность потребителей розничной торговой сети / Н.В. Лужнова, И.А. Тарануха // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 712-717.

13. Мартышев, А.В. Маркетинг отношений / учебное пособие.- Владивосток; издательство ДВГУ, 2011 – 42 с.

14. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. — 656 с.

IV Интернет ресурсы

1. Клиентоориентированный сервис — качество обслуживания в банке // ITC Group: офиц. сайт. URL: <https://itctraining.ru/kalendar/banki/7464/> .

2. Регламенты и документация // Совкомбанк : офиц. сайт. URL: <https://sovcombank.ru/pages/reglamenti-i-dokumentatsiya> .

3. Стандарты деятельности кредитных организаций // Банк России: офиц. сайт. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/standart_ko/ .

4. Защита прав потребителей финансовых услуг // Банк России : офиц. сайт. URL: https://www.cbr.ru/protection_rights/.

5. Стандарты качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг. Практика применения. Разработчики: АКБ «Абсолют Банк» (Москва), Номос Банк (Москва) , KPMG (Москва) Москва 2013г .
https://arb.ru/b2b/docs/standarty_kachestva_upravleniya_vzaimootnosheniyami_s_potrebitelyami_bankovskikh-9713141/