

**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
08 апреля 2026 г.**

ФОНДОВАЯ ЛЕКЦИЯ

Модуль №3 к Программе повышения квалификации «Корпоративные стандарты
обслуживания клиентов»

Порядок и специфика разработки стандартов обслуживания клиентов

Москва – 2026

ПЛАН

Введение	3
1. Теоретические основы разработки стандартов обслуживания клиентов	6
2. Порядок и специфика разработки стандартов обслуживания клиентов	13
Заключение	20
4. Список литературы	22

Введение

В условиях трансформации современной экономики, усиления межотраслевой конкуренции, цифровизации бизнес-процессов и повышения требований потребителей к качеству предоставляемых услуг проблема стандартизации клиентского обслуживания приобретает особую теоретическую и практическую значимость. Клиентское обслуживание в настоящее время рассматривается не только как функциональный элемент операционной деятельности организации, но и как самостоятельный объект управленческого воздействия, непосредственно влияющий на уровень клиентской удовлетворенности, лояльности, доверия, репутационного капитала и долгосрочной экономической устойчивости хозяйствующего субъекта.

Особую актуальность данная проблема приобретает в банковском секторе, где качество взаимодействия с клиентом выступает важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ. Банковские услуги обладают высокой степенью нематериальности, информационной сложности и доверительного характера, в связи с чем стандарты обслуживания выполняют не только регламентирующую, но и социально-экономическую функцию. Они обеспечивают воспроизводимость качества сервиса, минимизацию субъективизма в действиях персонала, снижение операционных и репутационных рисков, а также формирование единого клиентского опыта во всех каналах взаимодействия с финансовой организацией.

Целью разработки корпоративного стандарта является формирование единого понимания принципов обслуживания всеми сотрудниками и внедрение единых правил и норм качества обслуживания в банковской сети.¹

¹ Анохина, Г. НоРеСа. 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.

Актуальность темы обусловлена также необходимостью адаптации организаций к изменяющейся модели потребительского поведения. Современный клиент ориентирован на скорость, доступность, персонализацию, прозрачность и предсказуемость обслуживания. В этих условиях разработка стандартов клиентского сервиса требует системного подхода, основанного на анализе клиентского пути, изучении точек контакта, оценке ожиданий потребителей, формализации требований к поведению персонала и создании механизмов контроля качества обслуживания. Следовательно, стандарты обслуживания следует рассматривать как важный инструмент организационного управления, интегрирующий экономические, управленческие, поведенческие и этические аспекты деятельности организации.

Общая цель лекции состоит в формировании у обучающихся системного представления о порядке, принципах и специфике разработки стандартов обслуживания клиентов как элемента комплексной системы управления качеством сервиса, клиентским опытом и конкурентоспособностью организации.

Образовательная цель лекции заключается в раскрытии теоретико-методологических основ стандартизации клиентского обслуживания, изучении сущности, структуры и функций стандартов сервиса, а также в освоении основных этапов их разработки, внедрения, мониторинга и последующей актуализации с учетом отраслевой специфики и динамики клиентских ожиданий.

Воспитательная цель направлена на формирование у обучающихся профессионально-этической позиции, основанной на принципах клиентоориентированности, социальной ответственности, деловой этики, уважительного отношения к потребителю и понимания значимости качественного обслуживания как основы доверия к организации и ее устойчивого развития.

Научная цель состоит в осмыслении стандартов обслуживания клиентов с позиций современных концепций менеджмента качества, сервисного

управления, маркетинга взаимоотношений, поведенческой экономики и управления клиентским опытом. Особое значение имеет выявление причинно-следственных связей между степенью формализации сервисных процессов, уровнем удовлетворенности клиентов, эффективностью деятельности персонала и результативностью организации в целом.

Для достижения обозначенных целей в рамках лекции предполагается решение следующих **задач**:

1. Раскрыть экономическое, управленческое и социальное содержание понятия «стандарт обслуживания клиентов».
2. Определить место стандартов клиентского сервиса в системе управления качеством деятельности организации.
3. Рассмотреть ключевые принципы разработки стандартов обслуживания: системность, измеримость, воспроизводимость, клиентоориентированность, адаптивность и контролируемость.
4. Проанализировать основные этапы разработки стандартов: диагностику текущего состояния сервиса, исследование клиентских ожиданий, описание клиентского пути, выявление точек контакта, формирование требований к обслуживанию, регламентацию процедур, пилотное тестирование и внедрение.
5. Выявить специфику стандартизации обслуживания в различных каналах взаимодействия с клиентами: очном, телефонном, дистанционном и цифровом.
6. Рассмотреть роль человеческого фактора в обеспечении качества обслуживания и соблюдении установленных стандартов.
7. Охарактеризовать методы контроля, оценки эффективности и актуализации стандартов клиентского сервиса.

8. Определить типичные организационные, методические и поведенческие ошибки, возникающие при разработке и внедрении стандартов обслуживания.
9. Показать влияние стандартов сервиса на повышение клиентской удовлетворенности, снижение конфликтности, укрепление доверия и формирование устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Таким образом, изучение порядка и специфики разработки стандартов обслуживания клиентов имеет важное значение для подготовки специалистов, способных анализировать, проектировать и совершенствовать сервисные процессы в современных организациях. Стандарты обслуживания, будучи инструментом формализации и воспроизводства качественного клиентского опыта, выступают не только элементом внутренней регламентации, но и фактором стратегического развития, обеспечивающим согласование интересов клиента, персонала и организации в целом.

1. Теоретические основы разработки стандартов обслуживания

Стандарт обслуживания создается для того, чтобы перевести качество из субъективной категории в управляемую систему. Это особенно важно в банке, где клиент оценивает не только результат операции, но и весь путь взаимодействия: как его встретили, насколько быстро ответили, понятно ли объяснили условия, как обработали запрос, как отреагировали на жалобу, соблюдены ли сроки и получил ли он ощущение надежности. Поэтому сначала организация должна определить, какие именно элементы клиентского опыта требуют стандартизации.

Практические материалы по качеству обслуживания в банках показывают, что при разработке стандартов нужно учитывать не только офисный сервис, но и качество бизнес-процесса, качество продукта, каналы взаимодействия, обратную

связь и показатели удовлетворенности. Иными словами, стандарт должен строиться не вокруг одного сотрудника, а вокруг всей системы обслуживания. (Рис.1)



Рис.1

Общая логика разработки включает несколько вопросов:

- какие проблемы чаще всего испытывает клиент;
- где возникают задержки, ошибки и конфликты;
- какие действия сотрудника нужно описать подробно;
- какие нормы должны быть едиными для всей сети;
- какие требования можно измерить и проверить;
- как будет осуществляться обучение и контроль;
- как стандарт будет обновляться.

Если эти вопросы не заданы в начале, документ получится либо слишком абстрактным, либо чересчур громоздким и непрактичным.



Рис.2

Банк на постоянной основе проводит анализ рынков, разрабатывает новые продукты, оптимизирует старые. Внедрение нового продукта сопровождается разработкой необходимой печатной продукции, на сайте банка разрабатывается раздел, посвященный новому продукту, все сотрудники до внедрения нового продукта или услуги проходят обучение.

Опросы клиентов дают субъективную оценку качества работы сотрудников, но это реальное мнение клиента о качестве оказания услуг и степени его удовлетворенности работой банка.

Опросы могут проводиться путем личного или телефонного интервьюирования клиента. Личное интервьюирование осуществляется непосредственно после оказания услуги и содержит значительный эмоциональный фон от обслуживания. Для снижения эмоционального фона мы проводим телефонное интервьюирование через 2-4 дня после обслуживания. Данный срок наиболее оптимален, поскольку помогает уже снять эмоциональный фон и еще не забыть объективных фактов обслуживания.

Событием для проведения опроса может быть любое обслуживание в банке, например:

1. Обслуживание в отделении;
2. Обслуживание по телефону;
3. Выдача кредита;
4. Оформление депозита;
5. Перевод, обмен валюты;
6. Заккрытие договора;
7. Проведение операции через Интернет или Мобильный банк.

При опросе сотрудник банка задает вопросы по ранее составленному сценарию:

1. Доброжелательность и культура обслуживания;
2. Скорость совершения операции и профессионализм;
3. Удобство обслуживания и внешний вид отделения;
4. Внешний вид сотрудника и рабочего места;
5. Компетентность банка при выполнении задачи;
6. Удобство использования дистанционных каналов обслуживания;

7. Соответствие фактических действий банка обещаниям его сотрудников;

8. Понимание потребностей и обстоятельств клиента.

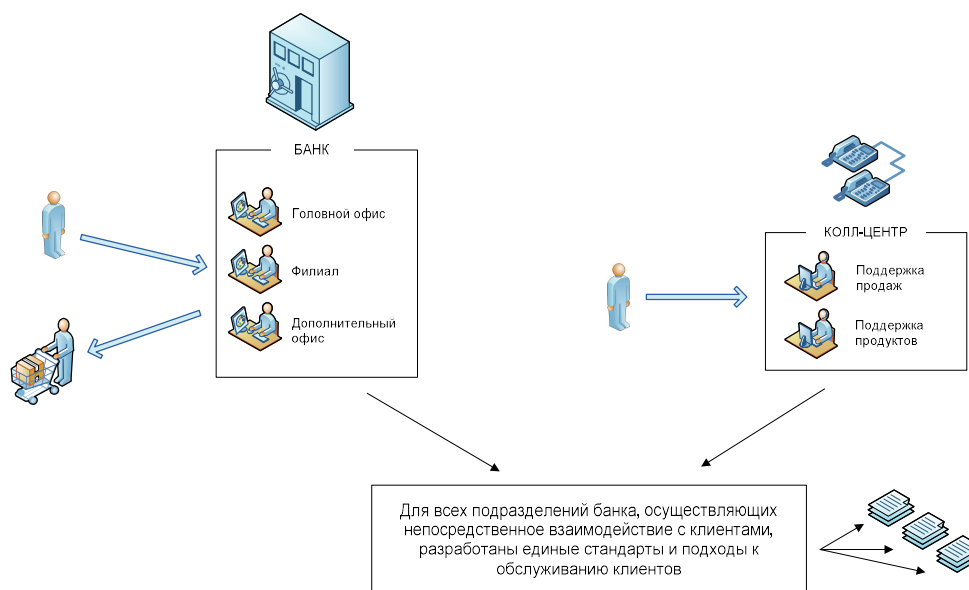
При проведении опроса нельзя спрашивать у клиента, не помнит ли он случайно ФИО сотрудника, который его обслужил. Клиент никогда не вспомнит данной информации. При формировании базы для проведения опроса необходимо заранее предусмотреть поля с ФИО сотрудников, которые совершали операции клиента. Это позволит в случае негативной реакции клиента без труда вычислить сотрудника, совершившего ту или иную операцию.

По результатам проведенного опроса анализируется мнение каждого клиента. В случае неудовлетворительной оценки необходимо выявить причину возникновения недовольства клиента и провести работу с сотрудником, допустившим ошибку либо неклиентоориентированный подход к клиенту. В зависимости от выявленной причины сотруднику назначается повторный тренинг либо производятся ротации персонала. В силу личностных характеристик далеко не каждый сотрудник способен качественно обслуживать клиентов. Если после 2-3 тренинга сотрудник не показывает положительных результатов, то желательно перевести сотрудника на работу в другое подразделение банка, не связанное с непосредственным обслуживанием клиентов.

Результаты Опросов клиентов являются частью оценки работы персонала банка и учитываются в регулярной мотивации персонала.

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 целом. (Рис.3)²



Качественная разработка стандарта всегда начинается с диагностики. Нельзя описать “идеальный” сервис, не понимая, что реально происходит в банке. Анализ текущего состояния позволяет выявить слабые места, определить, какие проблемы наиболее болезненны для клиентов, и понять, какие процессы необходимо стандартизировать в первую очередь.

При разработке стандарта банк использует несколько источников:

- жалобы и обращения клиентов;
- результаты опросов удовлетворенности;
- записи разговоров и наблюдения;
- тайного покупателя;
- внутренние проверки;

² 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/

- статистику по срокам обслуживания;
- данные о повторных обращениях;
- анализ ошибок и нарушений;
- интервью с сотрудниками и руководителями.

Практические материалы по улучшению сервиса в банке указывают, что для реальной оценки качества важно использовать различные источники информации, а не полагаться только на внутреннее мнение руководства. Это особенно важно, потому что руководитель и клиент часто по-разному воспринимают один и тот же процесс.

На этапе анализа организация должна понять:

- где клиент теряет время;
- на каком этапе возникают жалобы;
- какие сотрудники чаще нарушают стандарт;
- какие процессы вызывают повторные обращения;
- какая информация клиенту непонятна;
- какие каналы взаимодействия работают хуже всего;
- какие требования уже соблюдаются, а какие нет.

Такой анализ позволяет не просто написать новый стандарт, а сделать его адресным. Если, например, основной поток жалоб связан с неполной консультацией, стандарт должен в первую очередь усилить требования к информированию. Если проблема в очередях — нужно корректировать порядок приема и маршрутизацию клиентов. Если жалобы касаются дистанционных каналов, стандартизировать следует именно цифровое взаимодействие.

Перед разработкой стандарта необходимо четко определить, зачем он создается. Цели могут быть разными, но в банковской практике обычно сочетаются несколько направлений:

- повышение качества обслуживания;
- сокращение числа ошибок;

- повышение лояльности клиентов;
- снижение конфликтов и жалоб;
- унификация поведения персонала;
- повышение эффективности процессов;
- усиление репутации банка;
- соблюдение требований регулятора;
- создание базы для контроля и обучения.

Корпоративный стандарт обслуживания, как правило, создается для того, чтобы сформировать единое видение клиентского сервиса, единые нормы качества и единые принципы взаимодействия сотрудников с клиентами. Если цели не сформулированы, документ превращается в набор несвязанных правил. Если цели определены, стандарт становится инструментом управления.

Важно, чтобы цели были не только общими, но и операциональными. Например, вместо формулы “улучшить сервис” лучше поставить конкретную цель: сократить число повторных обращений, обеспечить соблюдение сроков ответа, повысить долю положительных оценок, уменьшить количество ошибок в консультировании. Чем точнее цель, тем легче потом проверять результат.³

2. Порядок и специфика разработки стандартов обслуживания клиентов

Хороший стандарт обслуживания имеет четкую структуру. Он должен быть логичным, последовательным и удобным для применения. Обычно в него входят следующие элементы:

- общие положения;
- цели и задачи;
- область применения;

³ 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.

- термины и определения;
- принципы обслуживания;
- требования к персоналу;
- требования к коммуникации;
- требования к внешнему виду;
- порядок обслуживания;
- правила работы с жалобами;
- порядок контроля;
- критерии оценки;
- ответственность за нарушение;
- порядок пересмотра.

В практике банков и сервисных организаций отдельными блоками часто выделяются стандарт обслуживания, стандарт бизнес-процесса и стандарт качества продукта. Такой подход особенно удобен, потому что позволяет не смешивать разные уровни регулирования. Один документ может отвечать за поведение сотрудников, другой — за сам процесс, третий — за характеристики продукта и условия его предоставления.

Структурированный стандарт легче внедрять, контролировать и обновлять. Сотрудникам проще работать с документом, если он разбит на понятные разделы, а руководителям — если можно быстро найти нужную норму и проверить ее исполнение.

Самая сложная часть разработки — это перевод общих принципов в конкретные требования. Например, “вежливость” должна быть раскрыта через действия: сотрудник приветствует клиента, обращается на “Вы”, не перебивает, не использует грубые формулировки, не спорит, а корректно разъясняет позицию банка. Аналогично “оперативность” должна быть выражена через сроки: когда сотрудник обязан ответить, как быстро передать запрос, в какие сроки сообщить результат.

Материалы по банковскому стандарту обслуживания подчеркивают необходимость единых правил качества и стандарта общения, а также требования к надежности, профессионализму, индивидуальному подходу и информативности. Это подтверждает, что стандарт должен быть не декларативным, а поведенческим.

При описании требований необходимо учитывать:

- понятность формулировок;
- отсутствие двусмысленности;
- выполнимость;
- возможность проверки;
- связь с реальными рабочими ситуациями;
- согласованность с другими документами банка.

Если норма описана слишком обобщенно, ее невозможно контролировать. Если она слишком подробно регламентирует каждую мелочь, документ становится неудобным и неработоспособным. Поэтому требуется баланс между точностью и практичностью.

Разработка стандарта обычно проходит несколько этапов.

Подготовительный этап

На этом этапе определяется необходимость стандарта, формируется рабочая группа, обозначаются цели, анализируется текущая ситуация, собираются данные о проблемах и ожиданиях клиентов. Подготовительный этап важен тем, что без него стандарт не будет опираться на реальность.

Проектирование

Здесь формулируется структура документа, его разделы, принципы, перечень требований и показатели контроля. На этом этапе нужно определить, какие процессы будут описаны, какие нормы обязательны, какие элементы подлежат проверке и какие подразделения будут задействованы.

Разработка текста

После определения логики стандарта составляется его текст. В это время важно использовать ясный, деловой и нормативный язык. Текст не должен быть перегружен канцеляризмами, но должен быть точным. Все формулировки должны быть однозначными и рабочими.

Согласование

Проект стандарта должен пройти согласование с заинтересованными подразделениями: руководством, службой качества, юридической службой, HR-подразделением, подразделениями продаж, операционным блоком, комплаенсом, службой безопасности. Это нужно для того, чтобы документ был не только красивым, но и реализуемым.

Утверждение

После согласования стандарт утверждается уполномоченным лицом. С этого момента он становится обязательным для исполнения. В корпоративной практике это часто оформляется приказом или распоряжением.

Внедрение

На этапе внедрения сотрудникам разъясняют требования, проводят обучение, выдают памятки, инструкции и чек-листы. Сам по себе утвержденный документ не обеспечивает изменения поведения. Требуется включение его в рабочие процедуры.

Контроль и корректировка

После внедрения начинается регулярный контроль исполнения. По результатам проверок стандарт может корректироваться. Это нормальный процесс, поскольку практика всегда показывает, какие положения работают хорошо, а какие требуют доработки.

Особенности этапа внедрения

Внедрение — один из самых важных и сложных этапов. На практике именно на этой стадии многие стандарты “ломаются”, потому что остаются в виде документа и не становятся частью реальной работы. Для банка внедрение

означает изменение повседневного поведения сотрудников, а это требует обучения, мотивации и постоянного сопровождения.

Материалы по системе качества обслуживания указывают, что правила и нормы должны внедряться в работу процессных команд, а сотрудники должны проходить обучение и консультирование. Это особенно важно, потому что даже хороший стандарт не будет работать, если сотрудники не понимают его смысла или воспринимают его как навязанное ограничение.

Эффективное внедрение обычно включает:

- презентацию стандарта;
- обучение и разбор кейсов;
- демонстрацию правильных и неправильных моделей поведения;
- пилотное внедрение;
- сбор обратной связи;
- корректировку спорных положений;
- установление контрольных точек;
- закрепление стандартов в мотивации.

В банковской среде внедрение должно учитывать как фронт-офис, так и дистанционные каналы. Если стандарт ориентирован только на офис, он будет неполным. Клиент сегодня взаимодействует с банком через приложение, телефон, чат, электронную почту и отделение, поэтому единый стандарт должен охватывать все каналы.

Контроль — обязательная часть жизненного цикла стандарта. Без него стандарт не имеет практической силы. Контроль позволяет понять, выполняются ли требования, где возникают отклонения и какие корректирующие меры необходимо принять. В банковской практике контроль должен быть постоянным, а не эпизодическим.

Практические материалы подчеркивают, что соблюдение стандартов можно контролировать с помощью чек-листов, тайного покупателя, гостевых

проверок, аудио- и видеоконтроля, анализа обратной связи и внутренних аудитов. Это показывает, что контроль должен быть многоуровневым: от самооценки сотрудника до независимой проверки качества обслуживания.

Система контроля может включать:

- внутренний аудит;
- выборочные проверки;
- тайного покупателя;
- анализ жалоб;
- мониторинг показателей;
- прослушивание звонков;
- просмотр записей видеонаблюдения;
- опрос клиентов;
- анализ повторных обращений.

Чтобы контроль был объективным, нужны показатели. В банковской сфере это могут быть:

- процент соблюдения регламентов;
- среднее время обслуживания;
- число повторных обращений;
- уровень удовлетворенности клиентов;
- число жалоб;
- количество выявленных нарушений;
- доля успешных проверок;
- результаты тайного покупателя;
- качество консультации;
- степень выполнения требований по коммуникации.

По данным материалов о качествах банковских услуг, оценка может строиться на индексе качества обслуживания, который рассчитывается как

средняя оценка удовлетворения всех требований. Такой подход полезен тем, что делает контроль не разрозненным, а системным.

Для руководства банка показатели важны тем, что позволяют увидеть динамику: улучшается ли сервис после обучения, эффективны ли изменения, какие подразделения отстают, где нужно усилить контроль, а где — изменить сам стандарт.

На практике банки часто сталкиваются с типичными ошибками:

- стандарт слишком общий и нерабочий;
- текст перегружен сложными формулировками;
- не учтены реальные возможности сотрудников;
- отсутствует обучение;
- нет связи со стимулированием;
- контроль формальный;
- стандарт не обновляется;
- внутренние подразделения по-разному трактуют одно и то же правило;
- клиентские жалобы не используются как источник улучшения.

Если эти ошибки не устранять, стандарт остается декларацией. Именно поэтому разработка и внедрение должны рассматриваться как единый процесс, а не как две отдельные стадии. В материалах по улучшению качества обслуживания в банке подчеркивается, что стандарт должен быть связан с мониторингом, анализом процесса, обратной связью и постоянным улучшением.

Для банка стандарт — это способ удержать качество в масштабируемой системе. Для сотрудника — это понятный рабочий инструмент. Когда стандарт разработан грамотно, он снижает вероятность ошибок, помогает быстрее адаптироваться новым работникам, облегчает обучение и делает сервис предсказуемым для клиента. Кроме того, он позволяет руководству сравнивать результаты, выявлять сильные и слабые стороны подразделений и строить управленческие решения на основе фактов.

Для клиента стандарт означает безопасность, ясность и стабильность. Он получает одинаковый подход независимо от того, к кому именно обратился. В банковской сфере это особенно ценно, потому что доверие напрямую связано с устойчивостью и качеством процесса обслуживания.⁴

Заключение

Таким образом, разработка стандартов обслуживания клиентов представляет собой не формальное составление внутреннего регламента, а важнейший элемент системы управления качеством, клиентским опытом и конкурентоспособностью современной организации. В условиях цифровизации экономики, роста требований потребителей и усиления конкуренции именно стандарты позволяют обеспечить единообразие, предсказуемость и воспроизводимость высокого уровня сервиса.

Особое значение стандартизация обслуживания приобретает в банковской сфере. Банк работает не только с денежными средствами и финансовыми продуктами, но прежде всего с доверием клиента. Поэтому качество обслуживания в кредитной организации не может зависеть исключительно от личных качеств отдельного сотрудника или сложившейся практики конкретного подразделения. Оно должно быть закреплено в понятных, измеримых и обязательных для исполнения правилах, охватывающих все ключевые точки контакта: офис, колл-центр, дистанционные каналы, мобильное приложение, электронную почту и иные формы взаимодействия.

В ходе лекции было показано, что эффективный стандарт обслуживания должен опираться на системную диагностику текущего состояния сервиса, анализ жалоб и обращений клиентов, результаты опросов удовлетворенности,

⁴ 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.

данные внутренних проверок, практику «тайного покупателя», оценку бизнес-процессов и обратную связь сотрудников. Только при таком подходе стандарт становится не отвлеченным документом, а рабочим инструментом управления, позволяющим выявлять слабые места, устранять причины клиентского недовольства и повышать качество взаимодействия с потребителями.

Разработка стандарта включает последовательные этапы: постановку целей, анализ клиентского пути, описание точек контакта, формулирование требований к поведению персонала, регламентацию процедур, согласование документа, его утверждение, внедрение, контроль и последующую актуализацию. При этом принципиально важно, чтобы стандарт был понятным, выполнимым, проверяемым и связанным с системой обучения, мотивации и оценки персонала. Без этих условий даже качественно подготовленный документ рискует остаться декларацией, не влияющей на реальную практику обслуживания.

Для банковской организации стандарт обслуживания выполняет сразу несколько функций. Он снижает операционные и репутационные риски, способствует соблюдению требований законодательства и регулятора, повышает управляемость филиальной сети, облегчает адаптацию новых сотрудников, формирует единую корпоративную культуру и создает основу для объективного контроля качества. Для клиента же стандарт означает надежность, прозрачность, уважительное отношение, своевременность ответа и уверенность в том, что вне зависимости от канала обращения он получит одинаково профессиональный уровень обслуживания.

Следует подчеркнуть, что стандарты клиентского сервиса не являются неизменными. Они должны регулярно пересматриваться с учетом изменений в законодательстве, развитии банковских технологий, трансформации клиентских ожиданий, появления новых цифровых каналов и результатов мониторинга качества обслуживания. В этом проявляется современное понимание стандарта

не как статичного документа, а как динамичного управленческого механизма постоянного совершенствования сервиса.

В конечном счете грамотная разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов позволяют организации перейти от ситуативного реагирования на проблемы к системному управлению качеством. Для банка это особенно важно, поскольку устойчивое доверие клиента формируется не одной успешной операцией, а совокупностью стабильных, понятных и профессиональных действий на протяжении всего периода взаимодействия. Именно поэтому корпоративные стандарты обслуживания следует рассматривать как стратегический ресурс, обеспечивающий баланс интересов клиента, сотрудника и организации, а также как необходимое условие долгосрочного развития финансового института в современной конкурентной среде.

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/