

УДК 519.862.6:368(47)  
ББК 65в631

Н.Н. Даниленко

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Рассмотрена модель качества обслуживания на примере страховой компании. Описаны стадии практического использования этой модели.

*Ключевые слова:* качество обслуживания, модель, страховое обслуживание.

N.N. Danilenko

## PRACTICAL APPLICATION OF SERVICE QUALITY MODEL

The author studies the service quality model by the example of insurance company, and describes the stages of its practical application.

*Keywords:* quality of service, model, insurance.

Качество обслуживания, формируясь внутри определенной компании, подвергается прежде всего воздействию факторов ее внутренней среды. Вместе с тем любая организация функционирует в динамичном многофакторном окружении, поэтому существенное влияние на качество обслуживания оказывают составляющие внешней среды, в которой она непосредственно функционирует.

В работе Н.Н. Даниленко, М.В. Селименкова [1] была представлена модель качества обслуживания, которая предусматривает учет влияния факторов внешней и внутренней среды. Данная модель разрабатывалась применительно к условиям функционирования страховой организации. Общий вид модели следующий:

$$Y = 7,24 + 0,31X_1 + 3,12X_3 - 3,36X_5 + 2,08X_6 + 5,58X_7 + 2,59X_8 + 2,11X_9 + 2,49X_{10} + 4,45X_{11},$$

где  $Y$  — качество страхового обслуживания;  $X_1$  — политические и правовые факторы;  $X_2$  — социально-экономические факторы;  $X_3$  — культурно-исторические факторы;  $X_4$  — демографические факторы;  $X_5$  — технико-технологические факторы;  $X_6$  — торгово-экономические факторы;  $X_7$  — материальность;  $X_8$  — отзывчивость;  $X_9$  — надежность;  $X_{10}$  — убежденность;  $X_{11}$  — сочувствие.

Предложенная модель является тем необходимым инструментом, с помощью которого может проводиться оценка качества обслуживания в страховых организациях, рассчитываться его изменение под действием факторных признаков, строиться прогноз деятельности страховых организаций в аспекте обеспечения качества страхового обслуживания, а также разрабатываться мероприятия, направленные на его повышение.

В рамках данной статьи рассматривается возможность ее практического использования на примере общества с ограниченной ответственностью «Страховая компания «Цюрих. Розничное страхование»» (краткое наименование ООО СК «Цюрих. Ритейл», ранее ООО «НАСТА»), одной из ведущих компаний на российском страховом рынке, специализирующейся на массовых видах страхования в розничном сегменте и в сегменте малого и среднего бизнеса.

Оценка качества страхового обслуживания компании проводилась в разрезе филиалов страховой организации, а также их дочерних под-

разделений в регионах (всего три филиала и их региональных подразделений). Оценке подвергались все составляющие качества страхового обслуживания в их общей совокупности.

Для проведения оценки во все филиалы страховой компании, давшие согласие на участие (г. Иркутск, г. Ангарск, г. Красноярск) в корпоративной программе «КИАС-страхование», была разослана анкета, включающая в себя перечисленные показатели, выполнение которых необходимо оценить в филиале и соответствующих ему региональных подразделениях по пятибалльной шкале (табл. 1).

Таблица 1

### Образец анкеты

Пожалуйста, дайте оценку качества страхового обслуживания в вашем филиале и в его региональных подразделениях по приведенным ниже критериям. При выставлении оценок по критериям качества необходимо придерживаться следующей шкалы: 1 — плохо; 2 — неудовлетворительно; 3 — удовлетворительно; 4 — хорошо; 5 — отлично.

№ п/п	Критерии / показатели	Филиал	Регионы
<b>I</b>	<b>МАТЕРИАЛЬНОСТЬ</b>		
1	Тарифные ставки		
2	Полнота страховых выплат		
3	Количество точек продаж		
4	Прирост числа точек продаж		
5	Количество видов страхования		
6	Площадь помещений для обслуживания клиентов с учетом площади торговых пространств		
7	Численность сотрудников по обслуживанию клиентов в общей численности персонала		
8	Доля полисов с ошибками в общем количестве полисов		
9	Внешний вид персонала		
10	Наличие дополнительных (сопутствующих) услуг		
11	Консультирование по телефону		
12	Удобный график работы		
13	Наличие рекламы		
14	Корпоративный интерьер		
15	Наличие корпоративного стандарта обслуживания		
<b>II</b>	<b>НАДЕЖНОСТЬ</b>		
1	Среднее время оформления страховой документации		
2	Средний срок выплат		
3	Средний срок рассмотрения страхового случая		
4	Наличие корпоративного стиля		
<b>III</b>	<b>ОТЗЫВЧИВОСТЬ</b>		
1	Количество благодарностей		
2	Количество жалоб		
3	Наличие скидок		
4	Наличие специальных программ		
<b>IV</b>	<b>УБЕЖДЕННОСТЬ</b>		
1	Контроль за сроками выплат		
2	Контроль за сроками рассмотрения страхового случая		
3	Наличие службы контроля качества		
4	Повышение квалификации персонала		
5	Обучение страховых агентов		
6	Наличие коучинга		
7	Профессиональная квалификация персонала		
<b>V</b>	<b>СОЧУВСТВИЕ</b>		
1	Индивидуальный подход к клиенту		
2	Личное участие в решении проблем клиентов		
3	Вежливость сотрудников		
4	Ориентированность на потребности клиентов		

В результате тщательной подготовки к опросу все анкеты были возвращены и правильно заполнены. Исходные данные необходимые для проведения анализа представлены в табл. 2. В качестве экспертов были привлечены следующие четыре сотрудника в каждом из филиалов: директор (1); заместитель директора (2); начальник отдела выплат (3); ведущий специалист филиала (4). Все они являются специалистами в своей области, имеют стаж работы на занимаемой должности не менее пяти лет.

Следующий этап проведенной работы заключается в анализе полученных данных и формировании выводов по результатам анализа. На основе анализа данных были определены средние оценки выполнения каждого из критериев по филиалу и регионам и на основе использования коэффициентов значимости каждого критерия посчитана общая оценка качества страхового обслуживания по всем анализируемым объектам. Далее были определены значения разрывов между эталонными (эталонная оценка по каждому из критериев представляла собой произведение наилучшей оценки выполнения критерия — 5 баллов и коэффициента его значимости) и фактическими значениями критериев качества (табл. 3–6).

Интерпретация и анализ полученных данных (согласно используемой методике) осуществлялись следующим образом. Нулевые значения разрывов свидетельствуют о том, что критерии фактического и эталонного качественного обслуживания в обследуемом филиале совпадают. Негативные и позитивные значения разрывов коэффициентов качества указывают на то, что фактические и эталонные критерии качественного обслуживания в обследуемом филиале не совпадают. Негативное значение говорит о том, что эталонное значение критериев превышает фактический уровень исполнения критериев качества страхового обслуживания (негативное неподтверждение). Положительное значение указывает на то, что уровень восприятия превышает уровень ожиданий (позитивное подтверждение). Приближение какого-либо значения коэффициента качества к нулевому или положительному значению означает высокое качество обслуживания по данному критерию, удаление какого-либо значения коэффициента критерия качества в негативную сторону — низкое качество обслуживания по данному критерию. Чем меньше негативных значений разрывов по критериям качества, тем выше качество обслуживания в целом, и наоборот, чем больше негативных значений разрывов, тем ниже качество обслуживания в целом.

Анализ качества обслуживания проводится как по отдельным критериям, так и по итоговым значениям показателей разрыва. Детальный анализ позволяет выявить, на какой из пяти критериев качества обслуживания менеджерам следует обратить особое внимание, а по каким продолжать деятельность в том же направлении.

Значения критериев качества страхового обслуживания и величина разрывов по филиалу в г. Иркутске и его региональным представительствам представлена в табл. 3.

По данным табл. 3 можно сделать следующие выводы. В иркутском филиале качество страхового обслуживания существенно выше, чем в его региональных представительствах: величина разрыва между эталонным и фактическим значением качества в представительствах более чем в 1,5 раза больше, чем в филиале.

## Данные для оценки качества страхового обслуживания в ООО СК «ЦЮРИХ. РИТЕЙЛ»

№ п/п	Критерий	Иркутск				Регионы				Ангарск				Регионы				Красноярск				Регионы			
I	МАТЕРИАЛЬНОСТЬ	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Тарифные ставки	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	Полнота страховых выплат	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	Количество точек продаж	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Прирост количества точек продаж	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	Количество видов страхования	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
6	Площадь помещения для обслуживания клиентов с учетом площади торговых пространств	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	Численность сотрудников по обслуживанию клиентов в общей численности персонала	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
8	Доля полисов с ошибками в общем количестве полисов	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
9	Внешний вид персонала	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
10	Наличие дополнительных (сопутствующих) услуг	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
11	Консультирование по телефону	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	Удобный график работы	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
13	Наличие рекламы	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	Корпоративный интерьер	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	Наличие корпоративного стандарта обслуживания	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
II	НАДЕЖНОСТЬ																								
1	Среднее время оформления страховой документации	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	Средний срок выплат	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	Средний срок рассмотрения страхового случая	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	Наличие корпоративного стиля	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3
III	ОТЗЫВЧИВОСТЬ																								
1	Количество благодарностей	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	Количество жалоб	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3
3	Наличие скидок	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	2	3	5	4	4	4	3	3	2	3
4	Наличие специальных программ	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3
IV	УБЕЖДЕННОСТЬ																								
1	Контроль за сроками выплат	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
2	Контроль за сроками рассмотрения страхового случая	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	Повышение квалификации персонала	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	Обучение страховых агентов	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	Наличие коучинга	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	Наличие службы контроля качества	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
7	Профессиональная квалификация персонала	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
V	СОЧУВСТВИЕ																								
1	Индивидуальный подход к клиенту	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
2	Личное участие в решении проблем клиентов	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	Вежливость сотрудников	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	Ориентированность на потребности клиентов	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4

Таблица 3

**Значения критериев качества страхового обслуживания  
и величина разрывов с эталонными значениями по филиалу  
в г. Иркутске и его региональным представительствам**

Критерии качества	Значения		Разрыв с эталоном	
	Иркутск	Региональные представительства	Иркутск	Региональные представительства
Материальность	1,22	1,03	-0,18	-0,37
Надежность	0,36	0,32	-0,14	-0,18
Отзывчивость	0,49	0,45	-0,17	-0,25
Убежденность	0,43	0,38	-0,21	-0,22
Сочувствие	1,12	0,84	-0,23	-0,51
Общая оценка	3,62	3,02	-0,93	-1,53

Основными узкими местами в обеспечении качества страхового обслуживания в представительствах являются следующие критерии: сочувствие, материальность и отзывчивость (по степени важности); в филиале — сочувствие, убежденность и материальность соответственно. Можно утверждать, что в иркутском филиале и региональных представительствах мероприятия по повышению качества обслуживания должны быть направлены прежде всего на обучение сотрудников вежливости, индивидуальному подходу в обслуживании клиентов. Также руководство филиала должно стремиться к повышению квалификации и профессиональных навыков персонала, внедрять специальные программы по повышению лояльности клиентов. В региональных представительствах основное внимание в дальнейшем следует уделить технической составляющей качества страхового обслуживания: оформлению помещений, оборудованию рабочих мест, наличию рекламно-информационных материалов.

Значения критериев качества страхового обслуживания и величина разрывов по филиалу в г. Ангарске и его региональным представительствам представлена в табл. 4.

Таблица 4

**Значения критериев качества страхового обслуживания  
и величина разрывов с эталонными значениями по филиалу  
в г. Ангарске и его региональным представительствам**

Критерии качества	Значения		Разрыв с эталоном	
	Ангарск	Региональные представительства	Ангарск	Региональные представительства
Материальность	1,06	0,79	-0,34	-0,61
Надежность	0,36	0,26	-0,14	-0,24
Отзывчивость	0,56	0,31	-0,14	-0,39
Убежденность	0,43	0,34	-0,17	-0,26
Сочувствие	1,12	1,05	-0,23	-0,3
Общая оценка	3,53	2,75	-1,02	-1,8

По данным табл. 4 можно сделать следующие выводы. В ангарском филиале качество страхового обслуживания выше, чем в его региональных представительствах. Величина разрыва в филиале значительно ниже по сравнению с представительствами, соответственно 1,02 и 1,80. Узкими местами в обеспечении качества страхового обслуживания в филиале являются материальность (-0,34) и сочувствие (-0,23).

В региональных представительствах все критерии качества нуждаются в проведение мероприятий, направленных на улучшение.

В табл. 5 представлены значения критериев качества страхового обслуживания и величина разрывов по филиалу в г. Красноярске и его региональным представительствам.

Таблица 5

**Значения критериев качества страхового обслуживания  
и величина разрывов с эталонными значениями по филиалу  
в г. Красноярске и его региональным представительствам**

Критерии качества	Значения		Разрыв с эталоном	
	Красноярск	Региональные представительства	Красноярск	Региональные представительства
Материальность	1,13	0,83	-0,27	-0,57
Надежность	0,35	0,3	-0,15	-0,2
Отзывчивость	0,54	0,39	-0,16	-0,31
Убежденность	0,46	0,35	-0,14	-0,25
Сочувствие	1,09	1,07	-0,26	-0,28
Общая оценка	3,57	2,94	-0,98	-1,61

По данным табл. 5 можно сделать следующие выводы. В региональных представительствах качество страхового обслуживания значительно ниже, по сравнению с филиалом. Если в филиале величина разрыва между эталонным и фактическим значениями общей оценки качества составляет 0,98, то в представительствах 1,61. Самыми проблемными критериями качества страхового обслуживания в филиале являются материальность и сочувствие.

В региональных представительствах к ним можно отнести все пять критериев модели SERVQUAL. При этом приоритетность мероприятий, направленных на повышение качества страхового обслуживания, по критериям следующая: материальность, отзывчивость, сочувствие, убежденность, надежность.

Используемая методика является достаточно простой, а полученные с ее помощью результаты — наглядными, с их помощью можно разрабатывать дальнейшие направления деятельности в обеспечении качества страхового обслуживания по его наиболее значимым составляющим.

Кроме того, данная методика предоставляет нам возможность провести сравнительный анализ качества страхового обслуживания, выявить лидеров. Сравнительный анализ качества страхового обслуживания по филиалам и их региональным представительствам представлен в табл. 6.

Таблица 6

**Сводная таблица значений общих оценок и разрывов  
с эталонными значениями по филиалам страховой компании  
и их региональным представительствам**

Город	Филиал							Региональ- ные предста- вительства	
	Значения разрывов по критериям качества					Об- щая оцен- ка	Раз- рыв		
	Мате- риаль- ность	Надеж- ность	От- зывчи- вость	Убеж- ден- ность	Со- чувс- твие				
Иркутск	-0,18	-0,14	-0,17	-0,21	-0,23	3,62	-0,93	3,02	-1,53
Ангарск	-0,34	-0,14	-0,14	-0,17	-0,23	3,53	-1,02	2,75	-1,8
Красноярск	-0,27	-0,15	-0,16	-0,14	-0,26	3,57	-0,98	2,94	-1,61



По данным табл. 6 можно сделать следующие выводы:

1. Лидером в обеспечении качества страхового обслуживания среди всех рассматриваемых филиалов является иркутский филиал: величина разрыва между эталонными и фактическими оценками качества наименьшая (0,93); на втором месте находится филиал г. Красноярска (0,98); на третьем месте — ангарский филиал (1,02).

2. Рейтинг региональных представительств по обеспечению качества страхового обслуживания не отличается от рейтинга филиалов. На первом месте находятся представительства г. Иркутска (1,53); на втором — г. Красноярска (1,61); на третьем — Ангарска (1,8).

3. Основным узким местом в обеспечении качества страхового обслуживания в рассматриваемых филиалах является критерий «материальность»: величина разрывов по данному критерию является наибольшей практически во всех филиалах (кроме иркутского). Хуже всего обстоят дела в ангарском филиале. Вторым по значимости критерием качества страхового обслуживания, нуждающимся в управленческих мероприятиях, направленных на его улучшение, является сочувствие. Наилучшие качество страхового обслуживания по этому критерию в филиале г. Иркутска и г. Ангарска, здесь значения совпадают. Наихудшее качество — в филиале г. Красноярска. Также особенно неудовлетворительно по критериям «убежденность» и «отзывчивость» обстоят дела в иркутском филиале. В связи с этим руководству иркутского филиала необходимо принять меры по улучшению качества страхового обслуживания по этим критериям.

Важным элементом системы повышения качества страхового обслуживания на внутрифирменном уровне является распределение полномочий и ответственности за его проведение. Целесообразным в страховой компании будет создание специализированного отдела в дирекциях федеральных округов, которому будет поручено планирование, организация и обработка результатов проведения оценки качества страхового обслуживания, разработка мероприятий по его повышению. В задачи данного отдела могут входить следующие функции:

- формирование и обновление базы данных по всем используемым показателям качества страхового обслуживания;
- сбор и обработка информации о потребителях услуг страховой организации: организация опросов клиентов (физических и юридических лиц), изучение общественного мнения, проведение социологических опросов;
- организация постоянно действующего механизма обратной связи с клиентами страховой компании;
- планирование и организация оценки качества страхового обслуживания;
- обработка информации для предоставления руководителям страховой организации и структурных подразделений;
- подготовка информации для ФССН, для публикации и свободного распространения среди клиентов страховой организации;
- разработка мероприятий по повышению качества страхового обслуживания;
- осуществление систематического контроля качества страхового обслуживания.

Централизация функций по управлению качеством страхового обслуживания позволит повысить его эффективность, обеспечить единооб-

разие направлений деятельности организации, планирования, оценки и контроля.

В целом проведенная апробация методики количественной оценки качества страхового обслуживания позволяет констатировать ее практическую пригодность и возможность использования при управлении качеством страхового обслуживания в российских страховых организациях на каждом из возможных уровней управления: государственном, межфирменном и внутрифирменном. Адаптация показала приемлемость методики SERVQUAL для исследования и оценки качества страхового обслуживания в российских страховых организациях.

Кроме того, на наш взгляд, представленный подход к оценке качества обслуживания может быть использован в практической деятельности сервисных организаций других секторов экономики.

### Список использованной литературы

1. Даниленко Н.Н. Многофакторная модель качества страхового обслуживания в российских страховых организациях / Н.Н. Даниленко, М.В. Селименкова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2008. — № 6. — С. 62–65.

### Referenses

1. Danilenko N.N. Mnogofaktornaya model' kachestva strakhovogo obsluzhivaniya v rossiiskikh strakhovykh organizatsiyakh / N.N. Danilenko, M.V. Selimenkova // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii. — 2008. — № 6. — S. 62–65.

### Информация об авторе

*Даниленко Нина Николаевна* — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: service@isea.ru.

### Author

*Danilenko Nina Nikolaevna* — Doctor of Economics, Professor, Chair of Service Economy and Management, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: service@isea.ru.