

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Оптимизация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций (на  
примере ПАО КБ «Восточный»)

Руководитель \_\_\_\_\_

Н.В. Разнова

Выпускник \_\_\_\_\_

А.С. Корженевская

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Оптимизация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций (на примере ПАО КБ «Восточный»)» содержит 122 страницы текстового документа, 5 приложений, 66 использованных источников.

БАНК, БАНКОВСКАЯ УСЛУГА, КЛИЕНТ, КРЕДИТОВАНИЕ, ПРОЦЕСС, ОФИС, ОБСЛУЖИВАНИЕ, ОПЕРАЦИЯ, ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА, ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА, СТАНДАРТЫ, ОПРОС.

Объект – ПАО КБ «Восточный»

Цели:

- выполнить анализ тенденций и перспектив развития банковского сектора экономики России
- выявить особенности организации процесса обслуживания клиентов кредитных организаций;
- проанализировать деятельность и процесс обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный»
- разработать проект оптимизации процесса обслуживания клиентов, с оценкой затрат и эффективности его внедрения в системе управления клиентской базой организации.

В результате анализа процесса обслуживания клиентов банка ПАО КБ «Восточный» и опросов клиентов были выявлены основные проблемы и недостатки в обслуживании как физических, так и юридических лиц.

Процесс обслуживания клиентов – это основной бизнес-процесс любого банка, так как именно от результатов обслуживания потребителей будет зависеть его функционирование и успешное развитие. Создание эффективной системы качества обслуживания клиентов возможно не только через оптимизацию всех бизнес процессов обслуживания клиентов, корректировку организационных структур, принятие политик, но и реализацию во внутренней среде банка строгого соответствия выполняемых процедур и технологических инструкций, приведенных в стандартах работы, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в отраслевом сегменте.

В итоге был разработан ряд мероприятий и предложений по улучшению процесса качества обслуживания, как малозатратных и быстрореализуемых, так и на перспективу с достаточно емкими капиталовложениями.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Оптимизация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций как условие роста эффективности их деятельности .....	6
1.1 Тенденции и перспективы развития банковского сектора экономики России .....	6
1.2 Организация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций и ее роль в обеспечении роста эффективности их деятельности .....	22
1.3 Анализ опыта эффективной организации процесса обслуживания клиентов в организациях банковской сферы.....	38
2 Анализ деятельности и процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный» .....	48
2.1 Анализ деятельности ПАО КБ «Восточный» на рынке банковских услуг г. Красноярска.....	48
2.2 Анализ организации процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный» .....	68
2.3 Оценка удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания	74
3 Разработка проекта по оптимизации процесса обслуживания клиентов в ПАО КБ «Восточный» в системе управления клиентской базой организации .....	83
3.1 Разработка мероприятий и предложений по оптимизации процесса обслуживания клиентов кредитной организации .....	83
3.2 Расчет затрат на мероприятия и оценка эффективности их внедрения в систему обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный».....	94
Заключение .....	106
Список использованных источников .....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ А Паспорт ПАО КБ «Восточный» .....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Организационная структура ПАО КБ «Восточный» .....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ В Результаты PEST-анализа для ПАО КБ «Восточный» .....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Сегментация розничных клиентов для определения уровня удовлетворенности .....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Анкета для оценки удовлетворенности клиентов.....	121

## ВВЕДЕНИЕ

За последнее десятилетие существенно увеличилось количество банковских учреждений, расширился спектр предлагаемых ими услуг. В тоже время в условиях интернационализации банковской деятельности и повышения требований к банковскому капиталу обострилась конкурентная борьба между банками.

Перед отечественными кредитными учреждениями возникают насущные вопросы по адаптации и поиска возможностей занять устойчивую позицию среди конкурентов.

В современных условиях этого можно достичь только эффективно управляя качеством банковского обслуживания с учетом потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон [11]. Банковские учреждения, желая выжить в конкурентной борьбе, должны четко реагировать на потребности клиентов и изменения на рынке банковских услуг.

Банковская сфера является специфической сферой предпринимательской деятельности, поскольку функция кредитного института связана с риском как присущей составляющей. Именно поэтому для каждого банка чрезвычайно важно сохранить финансово-экономическое равновесие, устойчивость и конкурентоспособность в условиях изменений внешней и внутренней среды. Сегодня успешность деятельности коммерческого банка и его конкурентоспособность определяются, прежде всего, не ценовыми факторами, а качественными характеристиками, одной из которых является качество обслуживания потребителей банковских услуг, которое серьезно влияет на конкурентоспособность услуг и банка, стабильность его доходов и прибыль.

Мировой опыт и российская практика показывают, что инвестиции в совершенствование качества обслуживания клиентов в настоящее время рассматриваются как интенсивное развитие и влияют на стабильность роста доходов банка [23].

Эффективность работы банковского сектора во многом зависит от качества и количества предоставляемых услуг всем категориям клиентов. Организация и результат работы каждого участника рынка банковских услуг на сегодня привлекает внимание большого круга заинтересованных лиц, а наиболее важной задачей банковских служащих и их руководителей является обеспечение непрерывной работы по наращиванию качества предоставляемых клиентам услуг, расширению их спектра. Учитывая высокую конкуренцию на рынке кредитных услуг, высокое качество обслуживания клиентов является основной

для обеспечения выживания и прибыльности всех субъектов данного вида экономической деятельности.

Несмотря на то, что качество банковских услуг наделено чертами субъективного и существенно зависит от сравнения покупателем своих ожиданий относительно качества, уровень обслуживания потребителей на сегодня является одним из основных показателей, характеризующих процесс работы с клиентами, а, следовательно, конкурентоспособность услуг и банка. При этом высокий уровень обслуживания клиентов, может быть, достигнут лишь в результате тесного взаимодействия всех звеньев банка, снижения издержек потребления и предоставления разнообразных услуг населению.

Управление качеством услуг и эффективная организация данного процесса является актуальной проблемой для любого современного банка, что обусловлено необходимостью развития его конкурентных преимуществ [2]. Не исключением является и ПАО КБ «Восточный».

Цель бакалаврской работы – поиск оптимального варианта обслуживания клиентов банка.

Объект исследования – ПАО КБ «Восточный».

Предмет исследования – процесс обслуживания клиентов банка.

Достижение поставленной цели требует решения ряда задач:

- выполнить анализ тенденций и перспектив развития банковского сектора экономики России и изучить особенности организация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций;

- рассмотреть опыт эффективной организации процесса обслуживания клиентов кредитных организациях;

- проанализировать деятельность и процесс обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный» и разработать проект оптимизации процесса обслуживания клиентов, с оценкой затрат и эффективности его внедрения в системе управления клиентской базой организации.

# **1 Оптимизация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций как условие роста эффективности их деятельности**

## **1.1 Тенденции и перспективы развития банковского сектора экономики России**

Постепенно совершенствуясь, банковская система РФ все в большей степени начинает становиться развитой системой, и не только внешне, но и по сути проводимых операций. Расширяется сеть филиалов, представительств и внутри страны, и за рубежом, увеличивается сеть небанковских кредитных учреждений. Политика Центрального банка РФ, направленная на увеличение устойчивости и надежности банковской системы, должна привести к развитию крупных, конкурентоспособных, устойчивых банков и постепенному вытеснению мелких.

Деятельность банковских учреждений так многообразна, что их действительная сущность оказывается неопределенной. В современном обществе банки занимаются самыми разнообразными видами операций. Они не только организуют денежный оборот и кредитные отношения. Через них осуществляется финансирование народного хозяйства, страховые операции, купля-продажа ценных бумаг, посреднические сделки, управление имуществом и множество других операций. Кредитные учреждения осуществляют консультирование, участвуют в обсуждении народнохозяйственных программ, ведут статистику, имеют свои подсобные предприятия [25].

Несмотря на то, что банки имеют достаточно долгую историю, вопрос о сущности субъекта хозяйствования данного вида экономической деятельности по-прежнему остается дискуссионным, что позволяет выделить ряд подходов по-разному рассматривающих банковскую организацию [9]:

- хранилище денег;
- учреждение, организация;
- орган экономического управления;
- агент биржи;
- кредитное предприятие.

В новой экономической энциклопедии дается несколько следующих определений субъекта банковской деятельности: «Банк – это:

- система, служащая для накопления (денег, информации и т.д.);
- кредитно-финансовая организация, аккумулирующая денежные средства и накопления, предоставляющая кредиты, осуществляющая денежные расчеты,

выпуск и учет векселей и других ценных бумаг, эмиссию денег, операции с золотом, иностранной валютой и другие функции» [14].

В Федеральном законе «О банках и банковской деятельности» понятие банка следующее: «Банк – это кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц» [43].

Современная экономическая теория рассматривает банки как особый вид финансовых посредников. Банки как особые финансовые посредники характеризуются следующими существенными признаками:

Во-первых, как и всякие финансовые посредники, они осуществляют обмен долговыми обязательствами, т.е. банки выпускают свои собственные долговые обязательства, а мобилизованные на этой основе средства размещают от своего имени в долговые обязательства, выпущенные другими эмитентами.

Во-вторых, банки формируют собственные обязательства на основе высоколиквидных и фиксированных по суммам вкладов. Выступая в качестве финансового посредника, банки принимают на себя безусловные обязательства с фиксированной суммой долга перед юридическими и физическими лицами.

В-третьих, банки как депозитные финансовые посредники имеют высокий уровень «финансового рычага», т.е. доли заемных средств в структуре пассива. Банки формируют кредитные ресурсы главным образом за счет заемных средств, что делает их зависимым от внешних и внутренних факторов и вызывает необходимость особой системы надзора за банковской деятельностью со стороны центрального банка и других органов.

В-четвертых, банки имеют право открывать и обслуживать расчетные, текущие, валютные и другие счета, эмитировать безналичные платежные средства и на этой основе обеспечивать функционирование платежной системы.

На сегодняшний день Банк определяется как финансовое предприятие, которое сосредотачивает временно свободные денежные средства (вклады), предоставляет их во временное пользование в виде кредитов (займов, ссуд), посредничает во взаимных платежах и расчетах между предприятиями, учреждениями или отдельными лицами, регулирует денежное обращение в стране, включая выпуск (эмиссию) новых денег. Проще говоря, банки – это организации, созданные для привлечения денежных средств и размещения их от своего имени на условиях возвратности, платности и срочности.

Можно выделить несколько основных функций, которые традиционно выполняются банками [42]:

1. Сбережение и безопасное хранение – одна из первичных функций, ради которой клиенты стали отдавать деньги в банк.

2. Осуществление денежных переводов от одного клиента банка другому или клиенту другого банка. Данный вид операций называется безналичным расчетом.

3. Кредитование – услуга, благодаря которой денежные средства переходят от одних лиц со свободными средствами к другим (которым понадобились сейчас деньги по ряду причин). Средства предоставляются на определенных условиях и возвращаются должником с процентами.

4. Консультирование клиентов по финансовым вопросам, в частности, наличию специальных финансовых продуктов.

5. Совершение операций купли-продажи драгоценных металлов, валюты и т.д.

Банковская система является одним из самых важных элементов экономики любого современного государства. Она обеспечивает аккумуляцию свободных денежных средств, вовлекая их в официальный денежный оборот, а также является ключевым механизмом перераспределения денежного капитала, исполняет функцию расчетного и платежного механизмов хозяйственной деятельности страны.

Под банковской системой подразумевается исторически сложившаяся и законодательно закреплённая система организации банковского дела в конкретной стране. Она включает в себя все банковские и небанковские институты, выполняющие отдельные банковские операции.

Законодательство определяет структуру банковской системы, устанавливает сферу деятельности, подчиненности и ответственности для различных институтов, входящих в систему (законодательное регулирование)

Так в статье 2 Федерального Закона «О банках и банковской деятельности» от 2.12.1990 года дается следующее определение банковской системы: «Банковская система РФ включает в себя Банк России, кредитные организации, а также филиалы и представительства иностранных банков» [43].

Банковская система в качестве составной части входит в большую систему – кредитную систему страны. А кредитная система – в экономическую систему страны. Это означает, что деятельность и развитие банков следует рассматривать в тесной связи с производством, обращением и потреблением материальных и нематериальных благ. В своей практической деятельности, банки органично



вплетены в общий механизм регулирования хозяйственной жизни. Они тесно взаимодействуют с бюджетной и налоговой системами, системой ценообразования, с условиями внешнеэкономической деятельности [14].

Основными свойствами банковской системы, как и систем в целом, являются:

- иерархичность построения;
- наличие отношений и связей, которые являются системообразующими, т. е. обеспечивают свойство целостности;
- упорядоченность ее элементов, отношений и связей;
- взаимодействие со средой, в процессе которого система проявляет и создает свои свойства;
- наличие процессов управления.

Сложившаяся на сегодня в России двухуровневая банковская система, предполагает существование минимум двух видов банков:

1. Коммерческих – тех, что работают с частными или юридическими лицами, предоставляя им широкий спектр услуг, о которых мы поговорим позже. Их главная задача – максимизировать свою прибыль. Сюда относятся все известные кредитные организации, в числе которых Сбербанк России, ВТБ (АО), Банк «Связной», «Альфа-Банк», «Банк Москвы», «Русский Стандарт», «Восточный экспресс», Банк «Хоум Кредит» и др. По состоянию на 01.05.2013 г., на территории РФ действует порядка 895 банковских организаций [31].

2. Центрального банка РФ– того, что определяет, кредитную денежную политику в стране посредством установления размера ставки рефинансирования и путем денежной эмиссии.

Такое деление весьма условно, поскольку не учитывает специализацию субъектов банковской деятельности, которая существенным образом может отличаться. В связи с этим среди коммерческих банков можно выделить:

1.Сберегательные банки – специализирующиеся на привлечении средств физических и юридических лиц – такие виды учреждений уже не распространены

2.Инвестиционные банки – главная задача которых, обеспечение выгодного вложения средств своих клиентов, например, в ценные бумаги

3.Универсальные банки– те, что не имеют четкой специализации, а предоставляют широкий спектр разнообразных услуг – именно структур подобного типа сейчас подавляющее большинство.

Все банки России, за исключением Центробанка РФ являются коммерческими, а суть их существование сводится к решению вопроса –

приносить доход учредителям. Функции субъектов банковской деятельности представлены на рисунке 1.

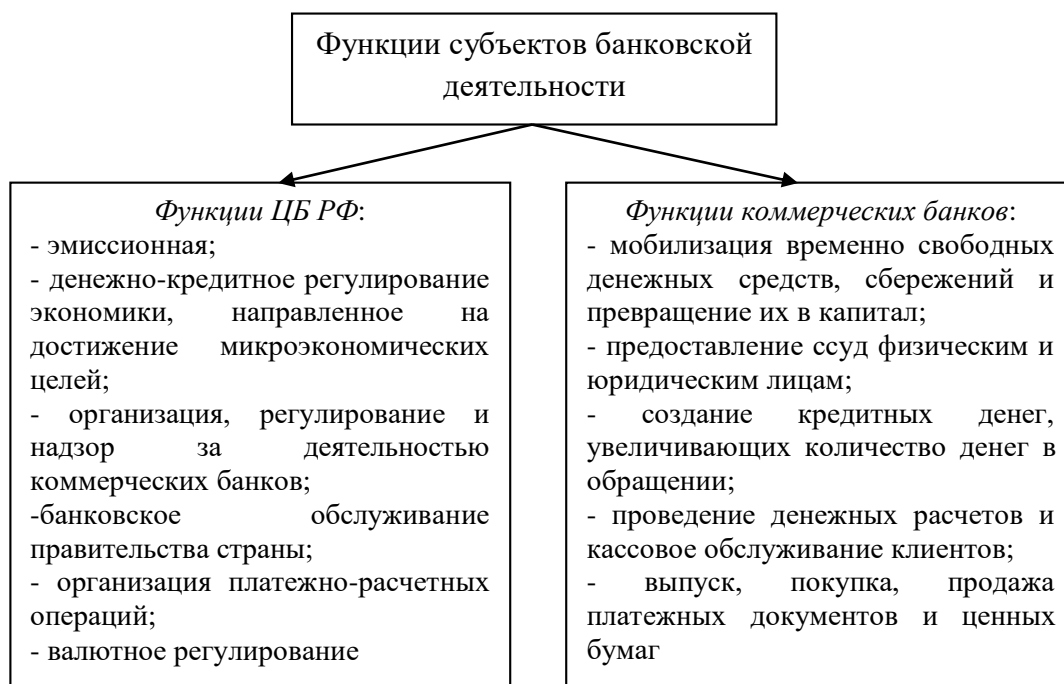


Рисунок 1 – Функции субъектов банковской деятельности РФ

В основном коммерческие банки универсальны, т.е. выполняют полный набор операций и обслуживают все категории клиентов.

В соответствии с российским законодательством, а именно, Законом РФ «О банках и банковской деятельности» [43], коммерческие банки могут выполнять, как уже говорилось ранее, следующие виды операций:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлеченных денежных средств от своего имени и за свой счет; открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание, физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий;
- осуществление переводов денежных средств по поручению физических лиц без открытия банковских счетов.

Кроме чисто банковских операций они могут выполнять и определенные сделки:

- выдачу гарантий; приобретение права требования от третьих лиц исполнения обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами и камнями;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

Основными, среди пассивных операций, выступают ведение счетов предприятий, корреспондентских счетов банков и принятие вкладов населения, на которые приходится свыше 55% пассивов. Что касается активных операций, то здесь преобладают кредиты – 40% (из них кредиты в реальный сектор экономики составляют лишь 32,3%) и вложения в ценные бумаги – 19%. Среди прочих операций основное место занимают операции с иностранной валютой. Доля валютных пассивов в совокупных пассивах коммерческих банков составляет 34,7%, а доля валютных активов в совокупных активах – 43,4% [44].

В России по сравнению с другими странами доля специализированных банков, ориентирующихся на выполнение одной или двух основных операций или обслуживание определенного вида клиентов довольно мала. Стоит отметить, что специализированные банки только начинают развиваться, и в условиях стабилизации и развития экономики их развитие будет продолжаться.

Банки России при проведении денежно-кредитной политики постоянно находятся перед выбором главной задачи из трех [47]:

- обеспечение ценовой стабильности;
- обеспечение финансовой стабильности;
- создание условий для роста экономики и полной занятости.

Риски последних лет, сработавшие в российской политике и экономике, фактически обусловили превалирование задачи обеспечения финансовой стабильности над прочими, поэтому инструменты денежно-кредитной политики развивались, прежде всего, в направлении поддержания устойчивости функционирования ведущих российских банков.

В создании для России новой рыночной экономики с разнообразными формами собственности роль банковской системы велика, с помощью неё

осуществляется перераспределение и мобилизация капиталов, регулируются денежные расчеты, опосредуются товарные потоки и т.д. Банки призваны выполнять множество специальных функций. К их числу также относятся проведение расчетных и кассовых операций, кредитование, инвестирование, хранение денежных и других средств и управление ими, т.е. те услуги, без которых сегодня не обойтись деловому человеку.

Банковская услуга – это совокупность коммерческих операций, представляющая законченный комплекс услуг, удовлетворяющих какую-либо потребность клиента. Это операции банков по управлению имуществом (доверительные операции); по выпуску, размещению и хранению ценных бумаг, а также по управлению ими; по платежному обороту: операции с валютой, инкассация векселей и чеков и другие [41].

Услугами чаще всего являются активно-пассивные операции банка – это комиссионные, посреднические операции, выполняемые банком по поручению клиентов за определенную плату – комиссию. Различают расчетные услуги, связанные с осуществлением внутренних и международных расчетов, трастовые услуги по купле-продаже банком по поручению клиентов ценных бумаг, инвалюты, драгоценных металлов, посредничество в размещении акций и облигаций, бухгалтерское и консультационное обслуживание клиентов и прочие.

Услуги банковских учреждений можно поделить на основные категории: для физических и юридических лиц, а также для банков. Услуги банков физическим лицам представлены на рисунке 2.

Обслуживание физических лиц является одним из приоритетных направлений любого банка, так как именно физические лица формируют для банка так называемую дешевую пассивную часть. Банки предлагают физическим лицам стандартный набор услуг. В первую очередь – это выкладные операции, то есть открытие срочных вкладов в рублях и валюте. За вложения средств, банк выплачивает клиенту проценты, в размере от 10-17% годовых в рублях или 4-9% годовых в валюте [59].

Наиболее интересным для банка являются денежные средства, хранящиеся на вкладах до востребования или на пластиковых картах. В данном случае, банк выплачивает сегодня клиенту за данные средства из расчета 1% годовых. Дешевизна и краткосрочность данных средств позволяет банку выдавать юридическим лицам кредиты длительностью от одной недели до месяца по низким процентным ставкам.



Рисунок 2 – Банковские услуги физическим лицам [42]

Постоянно пользующим спросом у населения остается валютно-обменные операции. Не секрет, что все равно большинство людей предпочитают хранить свои сбережения в «твердой» валюте другого государства.

Четвертым по величине спроса населения является услуга денежных переводов. Не секрет, что существуют и другие альтернативные способы переправки денег, не прибегая к услугам банка – почтовые переводы. Но из-за высокой стоимости (8% от суммы перевода) и длительным прохождением денег, порой от 1 до 2 недель, клиенты вынуждены прибегать к услугам банка. В современных условиях перевод от отправителя до получателя занимает считанные минуты. Это стало возможным благодаря совершенствованию банковских технологий, налаживанию корреспондентских отношений с банками других стран, созданию универсальной системы безналичных платежей.

В числе основных услуг, предлагаемых юридическим лицам [59]:

- открытие, ведение и комплексное расчетно-кассовое обслуживание рублевых и валютных счетов резидентов и нерезидентов;
- вкладные (депозитные) операции;
- вкладные (депозитные) операции с ежемесячной выплатой процентов;
- операции с ценными бумагами;
- встречный платеж;
- переводные операции в иностранной валюте и в валюте РТ;

- кредитование малых предприятий;
- кредитование средних предприятий;
- торговое финансирование и обслуживание внешнеэкономической деятельности;
- гарантии;
- аккредитивы;
- пластиковые карты;
- факторинг;
- хранение ценностей в индивидуальных сейфах;
- операции с драгоценными металлами;
- осуществление расчётов в валюте РФ;
- осуществление международных расчетов;
- доставка и инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов.

Российская банковская система, в целом, за всю историю развития претерпела ни мало потрясений и изменений. Почти каждый исторический период времени наложили свой отпечаток на ее становление. Предпосылки к становлению современной банковской системы были заложены еще в XVIII столетии. Начиная с этого момента, создавались различные кредитные организации, которые стали прототипом современных банков, издавались многочисленные законы, регулирующие деятельность кредитных организаций, проводились различные денежные реформы. Создание Государственного банка Российской Империи в 1860 г. является одним из ключевых моментов в формировании банковской системы России [3].

Основные этапы становления банковской системы в целом и коммерческих банков, в частности, можно разделить на следующие временные периоды:

*I этап (1917-1993гг.).* Данный этап является переломным в истории развития банковской системы России, он характеризуется концентрацией ресурсов банковской системы в руках крупнейших кредитных учреждений, образованных на базе прежних государственных спецбанков, таких как «Сбербанк», «Промстройбанк», «Мосбизнесбанк» и другие. В данный период времени банки научились приспосабливаться к конкурентной среде и выживать в критичных условиях. Одним из основных событий рассматриваемого периода является обесценивание рубля, гиперинфляции, которая в 1992 году составила 2600%. Как результат: ставка ссудного процента стала отрицательная. Деятельность многих коммерческих банков была направлена на то, чтобы:

принять вклады в рублях, конвертировать их в доллары, дожидаться очередного значительного обесценения рубля, когда процент по вкладам станет отрицательным, конвертировать доллары в рубли и расплатиться по вкладам. [2]

*II этап (1994–1999гг.).* На данном этапе появилось значительное число новых коммерческих банков. Так, по состоянию на 1 марта 1995г., на территории РФ было зарегистрировано 2543 коммерческих банка, из них 1544 паевых и 999 акционерных [4]. Банки практически не занимались долгосрочным кредитованием предприятий, так как проценты по кредитам фактически не компенсировали инфляции. С 1995 года Государство стало выступать в качестве главного заемщика финансовых ресурсов у коммерческих банков. Одним из ключевых событий этого периода является экономический кризис в России 1998 года. 17 августа 1998 года Правительство России и Центральный банк объявили о техническом дефолте по основным видам государственных ценных бумаг и о переходе к плавающему курсу рубля в рамках резко расширенного валютного коридора [2]. Последствия кризиса серьёзно повлияли на развитие экономики и страны в целом, как отрицательно, так и положительно. Курс рубля упал за полгода более чем в 3 раза – с 6 рублей за доллар перед дефолтом до 21 рубля за доллар 1 января 1999 года [5]. Негативные результаты состояли в том, что было подорвано доверие населения и иностранных инвесторов к российским банкам и государству, а также к национальной валюте.

*III этап (2000-2007гг.).* Начало нового витка в истории становления банковской системы Российской Федерации. Развитие данного этапа ознаменовано проведением реформы банковской системы. Полное описание, проводимой банковской реформы, было изложено в Заявлении Правительства РФ, Банка России «Об экономической политике на 2001 год и некоторых аспектах стратегии на среднесрочную перспективу». В ходе осуществления реформы было запланировано достигнуть увеличения капитализации российских банков, повысить их открытость и прозрачность, а также – доверие к ним со стороны населения и компаний. Для достижения намеченных целей изменялись нормативы обязательных резервов ЦБ РФ.

Так, с 1 января 2000 года, нормативы были повышены до 10% по привлеченным средствам юридических лиц в валюте РФ и по привлеченным средствам юридических и физических лиц в иностранной валюте, что на 1,5% выше, чем в 1999 году, по денежным средствам физических лиц, привлеченным во вклады в российской валюте – до 7% [5]. В рамках реформы с 2004 года всем банкам следовало перейти на международную отчётность, а с 2005 года – повышены требования к достаточности и размеру их капитала. Так,

достаточность уставного капитала банков должна быть не менее 10 %, а размер капитала – не менее 5 миллионов евро с 2005 года для вновь создаваемых банков, а с 2007 года — для всех банков без исключения [7].

*IV этап (2008-2010гг.).* После налаживания банковской системы в 2000-2005 гг. она понесла серьезное потрясение в период кризиса 2008 года. С 1 декабря 2008 г., размер ставки рефинансирования Банка России составил 13,0%. Доля просроченной задолженности в объеме кредитов, предоставленных населению, выросла с 3,2% (по состоянию на 01.09. 2008 г.) до 4,4% (на 01.03. марта 2009 г.). Явные проявления кризиса банковской системы стали потери по индексу ММВБ, которые достигали 10% в сентябре 2008 года. В этот период, акции Сбербанка и ВТБ теряли по 30% ставки МБК, а для банков первого круга они подскакивали до 20% годовых. Для более мелких банков – до 45% годовых, при этом ставки МБК упали с 25% до 6-7%.

В этот период бюджетом РФ было выделено 500 млрд. руб. на поддержку фондового рынка, снижена норма резервирования для банков в сумме на 300 млрд. руб. Выделены и дополнительные средства для размещения на депозитах крупнейших банков. Общие вливания составили 1,5 трлн. руб. [5].

*V этап (с 2010 г. по настоящее время).* Характеризуется активной политикой сокращения числа банков в банковской системе России. Количественные характеристики кредитных организаций России в 2016-2018 гг. представлено в таблице 1.

На тот факт, что число банков в России за последние годы постоянно меняется, свидетельствуют заключения экспертов, уже давно делающих прогнозы в отношении того, что в ближайшие годы в России останется около 500 банков. И действительно, прогнозы аналитиков по количеству банков оказались вполне реальными.

По состоянию на 01.01. 2018 года число банков в РФ составило 561, сократившись за период 2017 года на 62 единицы. Тогда как с периода 2008 года их число сократилось почти на 575 банков (на 50,6%) и, что самое неприятное – быстрыми темпами происходит сокращение банков практически по всем Федеральным округам [5].

Главной тенденцией на российском финансовом рынке продолжила оставаться его «зачистка». В 2017 году число отзывов лицензий банков (более 60 с начала года) и других финансовых компаний оставалось высоким, но уже не рекордным (в 2016 году более 100 банков лишились лицензий добровольно и принудительно).



Таблица 1 – Количественные характеристики кредитных организаций России в 2016-2018 гг. [29]

единиц

Показатель	Период ,год			
	1.01.2016	1.01.2017	1.01.2018	1.04.18
1.Зарегистрировано кредитных организаций Банком России и другими органами	1021	975	923	912
2.Действующие кредитные организации (кредитные организации, имеющие право на осуществление банковских операций)	733	623	561	542
3.Кредитные организации, зарегистрированные Банком России, но еще не оплатившие уставный капитал и не получившие лицензию (в рамках законодательно установленного срока)	0	1	0	0
4.Кредитные организации, у которых отозвана (аннулирована) лицензия на осуществление банковских операций	288	351	362	370
5.Кредитные организации, имеющие лицензии на осуществление операций в иностранной валюте	482	404	358	349
6.Кредитные организации, имеющие генеральные лицензии	232	205	189	183

Сложившиеся тенденции с сокращением числа организаций банковской сферы, на сегодня позволяет аналитикам данного рынка, отметить, что масштабы российского банковского сектора в настоящее время таковы, что не позволяют ему адекватно финансировать инвестиционные потребности реального сектора экономики» [10].

Одной из причин сокращения числа российских банков, является размер уставного капитала, так, согласно 11 статье ФЗ «О банках и банковской деятельности» минимальный размер уставного капитала банка на день подачи ходатайства о государственной регистрации и выдаче лицензии на осуществление банковских операций устанавливается в сумме 300 миллионов рублей. Так как, например, в 2010 г., размер уставного капитала, должен был составлять 90 миллионов рублей, а в 2012 г.180 миллионов рублей.

Вследствие ужесточения требований ЦБ РФ к размеру уставного капитала многие банки объединяются с целью увеличения и сохранения капиталов, а крупные банки покупают более мелкие, то есть происходит поглощение. Процессы слияния, поглощения или закрытия банков идут постоянно, но после поднятия Банком России планки по минимальной величине уставного капитала - количество таких процессов резко увеличится.

Кроме того, банки закрываются и принудительно, в связи с нарушениями законов. Каждый месяц Банк России лишает лицензий региональные и федеральные кредитные организации, что представлено на рисунке 3. И, несмотря на то, что статистика демонстрирует тренд на стабилизацию банковской системы, увеличения количества вкладов не происходит [13].

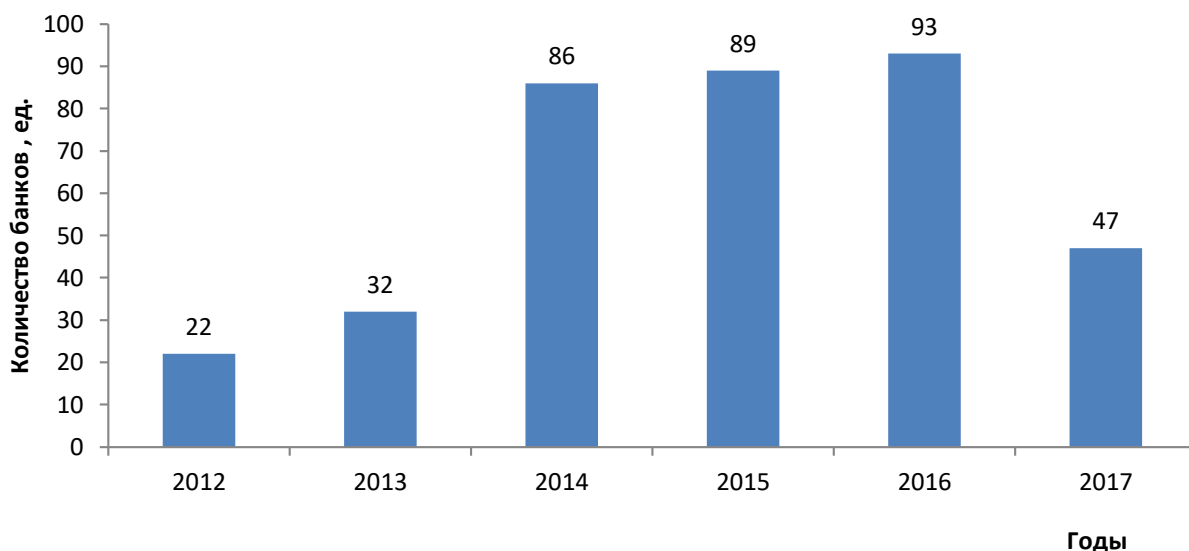


Рисунок 3 – Число отзывов и аннулированных лицензий банков в РФ, 2012-2018 гг., ед.

На фоне отзыва лицензий у многих частных банков, а также санации у трех крупнейших банковских групп произошло заметное огосударствление российского банковского сектора. Таким образом, теперь государство прямо и косвенно контролирует примерно три четверти активов российского банковского сектора. При этом руководство Центробанка РФ и другие представители власти заявляют, что такое развитие событий не является целью, и в скором времени saniруемые банки должны быть выставлены на продажу, а крупнейшие госбанки могут быть приватизированы. Однако в текущих условиях банки представляют малую ценность, поэтому покупателей по адекватной цене будет найти довольно сложно, а приватизация госбанков может сильно снизить их капитализацию, так как в глазах клиентов и инвесторов статус госбанка имеет значительную ценность. Поэтому, вероятно, текущий уровень государственного участия в банковском секторе России – это надолго [13].

Глава Банка России Эльвира Набиуллина, в начале февраля 2018 года заявила, что «большую часть пути по очищению российского банковского сектора от откровенно нежизнеспособных игроков мы прошли», упомянув также и решения по вышеупомянутым крупнейшим банкам. Статистика отзывов в

целом подтверждает ее слова – замедление сокращения числа банков, очевидно. Специалисты отмечают, что впереди новый переходный этап – деление банков на универсальные и базовые. И возможно, не для всех банков смена статуса будет проходить безболезненно. Напомним, что минимальный размер капитала для универсальных банков с 1 января 2018 года составляет 1 млрд. рублей, для банков с базовой лицензией – 300 млн. рублей (но не более 3 млрд. рублей) [29].

Сохранение низкого уровня инфляции и удешевление фондирования позволят банкам продолжить снижение ставок, что приведет к росту всех сегментов кредитования. Однако слабые темпы роста экономики, усиление конкуренции за качественных заемщиков, недостаток капитала для покрытия рисков и переток части вкладов ФЛ в более доходные источники инвестиций окажут давление на кредитную активность банков.

Совокупный кредитный портфель российских банков увеличился за 2017 год на 6,1%, до 45,99 трлн. рублей по данным рейтинга Банки.ру (без учета банков, не публиковавших отчетность). Это более 55,2% активов. В I квартале динамика этого показателя была отрицательной (сокращение на 1,9%), а уже во втором – наиболее заметный рост из всех четырех кварталов (на 3,3%). Доля валютных кредитов, продолжает сокращаться, при этом в корпоративном портфеле их доля за 2017 год уменьшилась с 32,2% до 29,7% (на начало 2016 года – 39,8%), в розничном – с 1,5% до 0,9% (на начало 2016 года – 2,7%).

К 1 января 2018 года на балансах пяти крупнейших банков находилось 63,4% от общей суммы выданных кредитов, на топ-100 кредитных портфелей уже приходилось 96,9% (годом ранее – 62,2% и 96,6% соответственно). Удельный вес розничных кредитов в совокупном кредитном портфеле банковского сектора РФ увеличился за год с 23,1% до 25,3%. При этом выросла и доля корпоративных кредитов – с 69% до 70,2%. Соответственно, доля прочих кредитов стала еще меньше [56].

В 2017 году года совокупная сумма привлеченных российскими банками средств юридических и физических лиц увеличилась на 4,9%, – до 51,4 трлн. рублей. Наибольший рост этот показатель продемонстрировал во II и IV кварталах (порядка 2,5% и 3% соответственно). Более существенно на общий рост в прошедшем году повлияла динамика средств физических лиц (+8%, или +1,92 трлн. рублей), депозиты и остатки на счетах корпоративных клиентов увеличились на 5,4%, или на 1,28 трлн. рублей, за 2017 год. Средства корпоративных клиентов «отросли» после сокращения на 11,3% в 2016 году, то есть на начало 2016-го их сумма составляла 26,7 трлн. рублей, на начало 2017-го – 23,7 трлн., а на 1 января 2018 года – 24,97 трлн. рублей, согласно данным

финансового рейтинга Банки.ру. Положительная динамика клиентских средств, особенно по корпоративным клиентам, поддерживается за счет средств на расчетных и текущих счетах. Средства на счетах физических лиц выросли за год почти на четверть (с 4,1 до 5,1 трлн рублей) против роста в 2016-м на 16% [56].

К 1 января 2018 года на балансах пяти крупнейших банков находилось более 61% от совокупной суммы привлеченных средств юридических и физических лиц, на долю топ-50 банков приходилось уже 89,8%, а на топ-100 – 94,5%. Средства физических лиц остаются одним из крупнейших источников средств для банков.

По официальной статистике ЦБ, по состоянию на 01. 02. 2017 г, средства физических лиц, составляют 30,5% (годом ранее – 30,2%) пассивов банковского сектора, или 25,98 трлн. рублей. Тогда, как депозиты и средства организаций на счетах – 24,9 трлн. рублей или 29,3%. Доля средств корпоративных клиентов в общем объеме клиентских средств, привлеченных российскими банками за 2017 год, почти не изменилась. Тогда как удельный вес средств на счетах и вкладах физических лиц превысил 50% на 1 января 2018 года за счет существенного сокращения доли средств прочих клиентов. Удельный вес текущих средств в обязательствах банков перед юридическими лицами за 12 месяцев вырос с 16,9% до 18,0%, доля средств на счетах физ. лиц – с 8,3% до 9,9% в общей массе клиентских средств [56].

После долгого обсуждения и тестового внедрения в третьем квартале 2017 года заработал механизм черных списков клиентов банков. По разным оценкам, до трети представителей этих списков являются вполне добропорядочными, и включены они туда ошибочно [31].

Заметно снизить кризисные явления в банковском секторе может рост стоимости недвижимости в 2018 году. Жилая недвижимость, вероятно, может показать рост цен из-за развития ипотеки, а в сегменте коммерческой недвижимости уже в 2017 году заметно сократилась вакантность площадей, и в следующем году могут быть локальный дефицит, что приведет к росту ставок. Рост на рынке недвижимости может помочь многим банкам решить проблемы с кредитованием и привлечением капитала.

Анализ динамики банковского сектора показывает, что после кризисного периода 2011-2014 гг. в российской экономике произошло возрастание притока банковских ресурсов, и деятельность банков была рентабельна и окупаем. На текущем периоде 2015-2016 гг. замечен резкий скачок движения банковской прибыли по причине необходимой резкой экономической перестройки сектора под воздействием западных финансовых санкций. Анализ тренда говорит о

возрастании прибыли с 2011 по 2014 г., однако период с 2014 по 2016 г. говорит и снижающемся тренде. Замедление роста рисков находит отражение и в динамике резервов на возможные потери: с начала 2016 г. они увеличились на 1358 млрд. руб., и с начала 2015 г. они увеличились на 188 млрд. руб. [31].

В целом события последних лет в отечественном банковском бизнесе демонстрируют насколько значительными могут быть риски, которые в один миг приводят многомиллионные, когда-то процветающие банки к банкротству.

Таким образом, банковская система имеет огромное влияние на формирование общей экономической ситуации в стране.

Удаленный доступ к банковским счетам через мобильный банк, интернет банк, а также с помощью банковских карт это уже не инновации, а реальность банковского сектора, развитие которого происходит весьма динамично, несмотря на весь его консерватизм.

Погоня за снижением издержек вышла на первое место, и эта тенденция возможно будет предопределять будущее банковского дела, как в России, так и за рубежом. Банки все больше и больше начинают уделять внимание искусственным интеллектам и биометрической аутентификации и, несмотря на то, что пока банковский сектор находится только в начале пути перехода на передовые технологии, нужно понимать, что однажды это все же случится [24].

Передовые технологии станут причиной появления новых инновационных банков, таким образом, наряду с инвестбанками, розничными и корпоративными появится новый тип банков, например, технобанки. Главная особенность технобанков будет заключаться в их мобильности и инновационности, заключающейся в широком наборе услуг, минимально затраченном времени на их получение и не большом штате персонала. Говоря о персонале технобанков нужно понимать, что их костяк будут составлять IT-подразделения, которые переведут традиционные банковские услуги в инновационную сферу. Поэтому банкам будет достаточно иметь в штате по одному сотруднику от классических банковских подразделений, задача которых будет ставить тех. задания перед IT-подразделениями. Существование технобанков спровоцирует появления передовых технологий.

Одной из таких технологий, например, является технология 15 блочных цепей – это система организации распределенной базы данных или коротко говоря, технология блокчейн [24].

Технология блокчейн позволяет хранить данные обо всех транзакциях банка, записи в блокчейне не централизованы, хранятся на разных серверах и верифицируются участниками сети, а не контролирующим органом. Технология

блокчейн позволяет защитить данные банков о транзакциях, а также значительно снижает вероятность использования мошеннических схем благодаря своей децентрализованной структуре

Дальнейшее развитие банковского сектора зависит от качества обслуживания клиентов. С целью организации качественного обслуживания необходимо изучать теорию и опыт.

## **1.2 Организация процесса обслуживания клиентов кредитных организаций и ее роль в обеспечении роста эффективности их деятельности**

Первостепенное значение для любого банка имеет рентабельность его работы. Основной путь достижения этой цели - повышение эффективности обслуживания каждого клиента. На наш взгляд, эффективное решение данной проблемы всецело зависит от понимания руководством банка и его специалистов ее сущности и важности.

Следует отметить, несмотря на наличие различных подходов к определению понятия «обслуживание», процесс обслуживания клиентов в банке – это лишь один из этапов оказания услуги, проявляющийся в непосредственном (или опосредованном с помощью технических средств) контакте персонала банка с клиентом. Его целью является удовлетворение потребностей клиента путем предоставления ему конкретных банковских услуг с помощью выполнения одной или совокупности последовательных операций и с использованием банковских технологий.

Анализ научной литературы касающейся рассматриваемой проблемы позволяет отметить, что до настоящего времени в научной литературе отсутствует единое и четкое определение самого понятия «процесс обслуживания».

При этом большинство исследований категории «обслуживание» касаются общих вопросов и не затрагивают специфику деятельности конкретных организаций, поэтому для исследования процесса обслуживания клиентов в кредитной организации целесообразно, сначала проанализировать общие тенденции к определению данного термина. Основные подходы к определению категории «обслуживание» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к определению понятия «обслуживание»

Автор	Определение
К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик[60]	Операция при личном оказании услуги
Н.А. Баринов[8]	Область деятельности людей, где производятся услуги и осуществляется их доведение до потребителя в целях удовлетворения материальных и духовных потребностей граждан
Михалев И.В. [40]	Не только оказание услуг, но и подрядная деятельность, т.е. «обслуживание» есть понятие более широкое, чем «оказание услуг»
Г.В. Деружинский, М.Д. Раецкий [21]	Деятельность исполнителя услуги, проходящая при непосредственном контакте с потребителем. Процесс обслуживания обеспечивается средствами производства и персоналом сервисного предприятия
С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова [45]	Работа по удовлетворению чьих-либо бытовых, текущих или постоянных нужд
Современный экономический словарь [51]	Предоставление услуг клиенту за определенную плату
ГОСТ Р ИСО 10002-2007 [16]	Взаимодействие организации с потребителем на всех стадиях жизненного цикла продукции

Анализ материалов таблицы 2 позволяет выделить следующие подходы к содержанию данного понятия, в рамках которых обслуживание трактуется как:

- часть сферы услуг;
- оказание услуги и подрядная деятельность;
- область деятельности, состоящая в производстве услуги и доведении ее до потребителя;
- деятельность исполнителя при непосредственном контакте с потребителем;
- операция при личном оказании услуги.

Поскольку целью деятельности любой коммерческой организации, в том числе и банка, является получение прибыли, то процесс обслуживания клиентов – это основной бизнес-процесс любого банка, так как именно от результатов обслуживания потребителей будет зависеть его функционирование и успешное развитие.

Состав, сложность и продолжительность процессов обслуживания, присущих тому или иному виду услуг, зависят в первую очередь от характера объекта услуги, в качестве которого могут выступать как денежные средства

(ценные бумаги) клиента или банка, так и информация (в случае, если речь идет о консультационных услугах).

Отметим, что выявление и рассмотрение этапов процесса обслуживания клиентов в банке достаточно проблематично, поскольку любая, даже небольшая кредитная организация предоставляет клиентам довольно широкий ассортимент банковских услуг, а процессы обслуживания в зависимости от вида услуги также могут быть различной степени сложности. Тем не менее, анализ подходов к определению понятия «обслуживание» и учет особенностей банковской сферы позволяют разработать принципиальную схему предоставления банковской услуги в виде последовательных операций, представленных на рисунке 4.

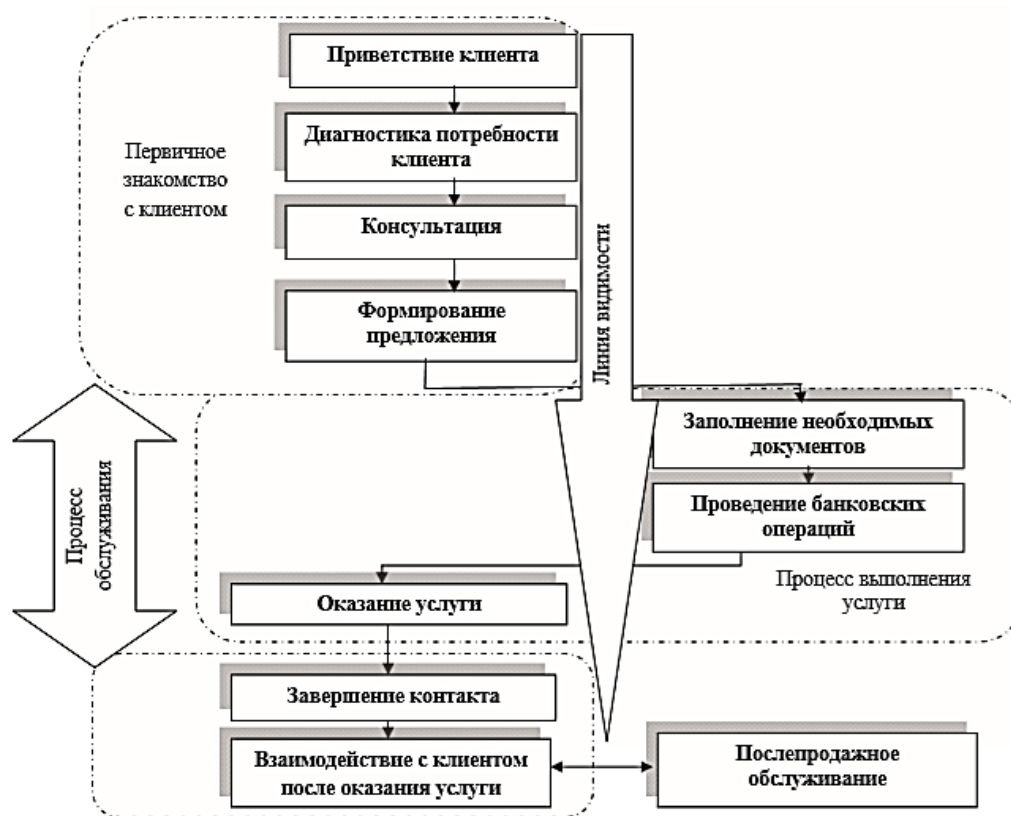


Рисунок 4 – Схема процесса предоставления банковской услуги

Приведенный рисунок позволяет увидеть место процесса обслуживания в общей системе предоставления услуги клиенту, включающей несколько этапов:

Этап 1 – собственно обслуживание, предполагающее непосредственный контакт клиента с сотрудниками банка.

Этап 2 – предоставление услуги, предполагающее оформление пакета необходимых документов и выполнение ряда банковских операций.

Этап 3 – послепродажное обслуживание, предполагающее последующее взаимодействие кредитной организации с клиентами после оказания услуги.



Любая организация, а кредитные организации не являются исключением - это совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, эффективное управление которыми, их постоянное совершенствование и оптимизация позволяют достичь реального улучшения работы по основным показателям:

- удовлетворенность клиентов;
- сокращение издержек;
- оперативность;
- качество.

Именно поэтому, фокусируя внимание на бизнес-процессах и их оптимизации, возможна трансформация и самой организации, а также ее ориентация на новый уровень исполнения работы - такой, который требует сегодняшняя конкурентная среда. Организация, основанная на процессах, создает у своих клиентов ощущение причастности к результату, формируя понимание, что это делается именно ради него, к конечному результату деятельности.

Проблема качества продукции и услуг была и по-прежнему остается актуальной, являясь стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность экономики любого государства. Процесс улучшения качества, объединяющий деятельность многих производств, коллективов, сферы услуг, необходим не только для получения прибыли при сбыте товаров или услуг, но главное – обществу в целом и его интересам.

Вместе с тем решение любой крупной проблемы невозможно без эффективного управления, которое предполагает сосредоточение внимания и сил на основном направлении. Поэтому, управление качеством продуктов или услуг (в том числе банковских) – это целенаправленный процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании, предоставлении (продажи) и использовании этой продукции или услуги, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом. Такое управленческое воздействие на качество и факторы его определяющие осуществляется эффективно только при наличии системы управления качеством, так как бессистемное управление, может повлиять на изменение лишь отдельных показателей качества, а не на его уровень в целом.

Понятие «система менеджмента качества» (СМК), по мнению автора, является фундаментальным и включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт, что представлено на рисунке 5.

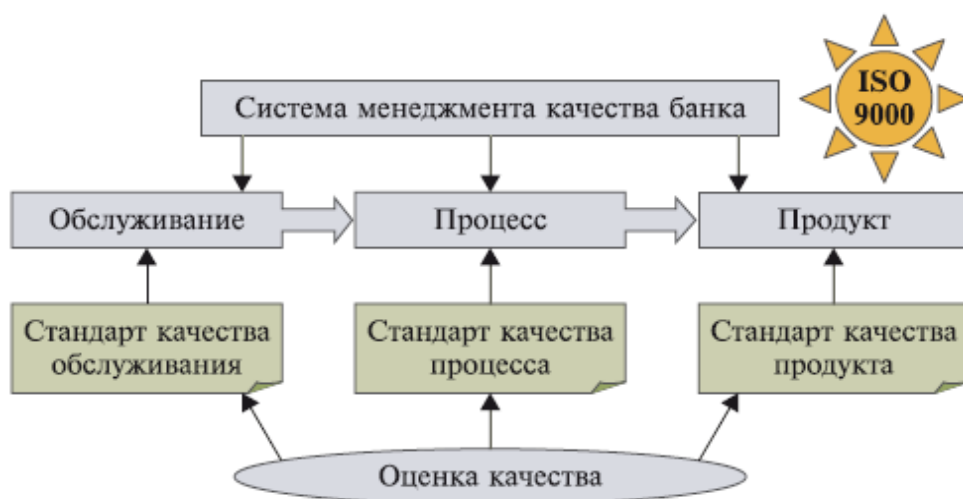


Рисунок 5 – Основные понятия/компоненты качества банка (для клиента)

Каждый из этих трех компонентов может применяться банком как отдельный и самостоятельный способ повышения качества банковской деятельности и удовлетворенности клиентов, так и в рамках единой СМК. В зависимости от того, что для банка важнее и в чем он видит свою стратегию и конкурентное преимущество, наибольшее внимание может уделяться одному из способов:

1. Стандарт качества обслуживания – устанавливает, правила организации взаимодействия с клиентом в целях обеспечения для него комфортных условий в банковском офисе.

2. Стандарт качества бизнес-процесса – определяет, как должен быть устроен бизнес-процесс и как его выполнять; кто и какие функции должен выполнять в бизнес-процессе; кто и за что должен отвечать; какие входы/выходы должны формироваться и с какими требованиями.

3. Стандарт качества продукта – устанавливает, правила оптимизации стоимости и условий реализации продукта конкурентоспособными и выгодными для клиента.

4. Стандарт на СМК (например, ISO 9001) – определяет, как связать в единое целое все компоненты качества банковской деятельности, обеспечить функционирование системы и документировать систему [16].

Какой способ выбрать: один или все – решает сам банк:

- одни банки делают ставку на качество обслуживания клиентов и индивидуальный подход к каждому клиенту;

- другие, наоборот, - на массовость обслуживания клиентов, разработку стабильных и масштабных технологий и бизнес-процессов;

- и наконец, отдельные банки предпочитают привлекать и удерживать клиентов качеством продуктов в узком его понимании (т.е. выгодными тарифами, условиями договоров и т. п.).

При этом чем больше задействовано способов, соответственно, тем больше финансовые и трудовые затраты банка, но тем больше удовлетворенность клиентов, а значит, продажи и прибыль банка. Вместе с тем в идеале же должны быть реализованы одинаково эффективно и сбалансировано все способы.

Важно отметить, что качество обслуживания потребителей:

- состоит в прямой зависимости от существующего уровня производства предметов потребления в государстве и существующих резервов для его удовлетворения;

- определяется в количестве и качестве услуг, условиях их получения, затратах времени клиентов и качества услуг, культуре обслуживания [7].

Качество обслуживания, в рамках настоящей работы рассматривается как совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов (реализацией продуктов и услуг).

Важно отличать деятельность по обеспечению и улучшению качества обслуживания в банке от выполнения основных (продуктовых) бизнес-процессов банка. Иными словами, основные бизнес-процессы запускаются после того, как клиента удовлетворило качество обслуживания, после чего он решил приобрести необходимый продукт/услугу. Поэтому важной характеристикой процесса обслуживания потребителей является уровень обслуживания потребителей.

Показатель уровень обслуживания клиентов, является интегральным и включает несколько других показателей, именно культура обслуживания потребителей, скорость обслуживания, разнообразие услуг, предлагаемых потребителям и прочее [3].

Отметим, что, давая оценку качеству обслуживания, некоторые исследователи рассматривают его опираясь на затраты времени клиентов на получение услуг и условий, в которых потребитель делает покупку, считая, что качество обслуживания характеризуется:

- как наименьшее время, потраченное на приобретение услуг и комфорт в обслуживании;

- как некий комплекс обслуживания от создания потребностей на конкретную услугу до финальной подготовки его потребителю, либо как рационализация затрат для потребителей и сферы обслуживания.

Другие, оценивают качество обслуживания клиентов как уровень удовлетворения общественной либо личной потребности в ходе получения материальных благ [15].

Факторы, которые оказывают влияние на отношение клиента к банку:

1. Потребности (интересы) клиентов.
2. Имидж банка.
3. Проблемы оценки качества обслуживания клиентов.

Как ранее отмечалось, на современном этапе развития рыночной экономики изменились приоритеты и целевые установки деятельности коммерческих банков. В ее центре теперь находится удовлетворение потребностей существующих и потенциальных клиентов.

Для любого эффективного банка главное это следование золотому правилу: «Довольный клиент – это счастливый клиент, а счастливый клиент пригласит еще одного клиента, а недовольный клиент – способен увести с собой еще десять, таких как он, клиентов». Поэтому руководство банка должно уделять много внимания работе с клиентами.



Рисунок 6 – Категории требований к качеству обслуживания в системе банковского обслуживания клиентов

Как показал анализ научной литературы, система требований к качеству обслуживания в организациях банковской сферы включает: внешние атрибуты, внутренние атрибуты и персонал банка, что представлено на рисунке 6.

Каждая группа требований может быть детализирована, и включает перечень конкретных узкоспециализированных требований. Полный перечень всех требований к качеству обслуживания в банке в электронном виде представлен в Типовой системе менеджмента качества коммерческого банка [3].

Сегодня сложно сказать, что каждый Банк идеален, поскольку в каждом из них в той или иной степени проявляются как хорошие, так и плохие черты обслуживания. Чтобы ответить на вопрос о том, какой банк лучший, необходимо иметь хотя бы представление о том, как в реальности работает финансовое учреждение и каким оно должно быть в идеале.

Именно поэтому оценку качественного обслуживания клиентов, да и саму работу банка необходимо оценивать по нескольким критериям:

- во-первых, время обслуживания, потраченное специалистом на одного клиента;
- во-вторых, сама атмосфера, которая присуща финансовому учреждению;
- в-третьих, скорость обработки операции;
- в-четвертых, работа кассы и банкоматов;
- в-пятых, отношение менеджера к клиенту.

В современных условиях список таких критериев весьма обширен. При этом каждый клиент выбирает для себя их несколько видов для того, чтобы иметь возможность оценить и выбрать оптимальный для себя вариант. Что касается такого параметра как «время обслуживания» и ответа на вопрос: «Каким должно быть оптимальным количество времени обслуживания специалистом одного клиента?», то на сегодня однозначно ответить на него не представляется возможным. Например, на Западе принято считать, что менеджер на решение проблем одного клиента должен тратить максимум пятнадцать минут своего рабочего времени.

Анализируя формы и методы оценки качества обслуживания клиентов, используемых организациями банковской сферы и касающихся приемов опроса клиентов для оценки восприятия ими уровня обслуживания в данном Банке, отметим, что на сегодня активно практикуются:

- общие исследования мнения и ожиданий клиентов (опросы клиентов 1-2 раза в год и сравнение результатов исследований), в том числе по отдельным аспектам работы с клиентами;

- оценка степени удовлетворенности клиентов сразу после совершения сделки, оформления покупки или постановки на расчетно-кассовое обслуживание. Такие исследования нужны как для оценки первичного восприятия клиентом процедур оформления покупки, сделки, действий персонала, так и для последующего сравнения этой первичной оценки с результатами исследований по истечению длительных сроков обслуживания клиента в данном банке. Попутно выявляется и степень миграции клиентов, выясняется цифра реальных уходов клиентов;

- интервью с группами клиентов – чаще всего происходит в ходе плановых встреч руководства банка и ее подразделений с клиентами, хотя возможны и так называемые фокус-группы клиентов, дающие ответы на важнейшие проблемы обслуживания;

- экспертные оценки конкурентности клиентских технологий – важнейшая задача, позволяющая получить достоверную информацию о принятых процедурах работы с клиентами других родственных по профилю бизнеса, особенно конкурирующих банков;

- анализ жалоб, замечаний и предложений клиентов – центральная задача при организации работы современного клиентоориентированного банка, ориентированная на обеспечение полного учета жалоб, замечаний и предложений клиентов, перекрытие всех каналов их замалчивания в банке;

- проверка качества работы с клиентами сотрудников и подразделений банка.

Самым успешным можно считать тот Банк, который сумел воспитать у своих сотрудников привычку правильного и вежливого обращения к клиенту, поэтому отношение менеджера к клиенту значимый фактор для субъектов данных отношений. Именно поэтому клиент, который пообщался с менеджером, может с легкостью принять для себя соответствующее решение о том, хочет ли он работать с данным финансовым учреждением или нет.

Важно отметить, что на сегодня руководство кредитных организаций, понимая значимость информации о количественных и качественных характеристиках оценки качества обслуживания потребителями должно постоянно изучать, оценивать их и контролировать. И если эти характеристики не будут отвечать изменяющимся запросам клиентов, то организации необходимо вносить существенные изменения в способ или процесс обслуживания потребителей. Критерии оценки качества обслуживания клиентов кредитных организаций, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии оценки качества обслуживания клиентов кредитных организаций

Характеристики	Критерии качества процесса обслуживания
Количественные	Численность обслуживающего персонала, время ожидания обслуживания, продолжительность процесса обслуживания
Качественные	Предоставление информации в достаточном объеме на сайте и в структурном подразделении банка, компетентность персонала, понятное изложение информации, вежливость персонала, способность к реагированию и контактам, эстетичность и удобство обстановки

Создание эффективной системы качества обслуживания клиентов возможно не только через оптимизацию всех бизнес процессов обслуживания клиентов, корректировку организационных структур, принятие политик, но и реализацию во внутренней среде банка строгого соответствия выполняемых процедур и технологических инструкций, приведенных в стандартах работы, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в отраслевом сегменте.

Система стандартов качества обслуживания клиентов организаций банковской сферы, представлена на рисунке 7.

Практика успешных кредитных организаций качество обслуживания клиентов можно улучшить только в рамках единой системы управления обслуживанием клиентов в банке. Улучшить качество обслуживания возможно и путем создания центров ответственности системы, координирующей работу в рамках следующих компонентов:

- стандартизация обслуживания;
- программы контроля;
- обучение сотрудников;
- система мотивации;
- корпоративная культура.

Стандарты коммуникации сотрудника банка с клиентом должны быть прописаны и четко регламентированы, а их выполнение контролироваться, так как регламентация поведения сотрудников снижает риски развития ситуаций, когда персонал сам начинает устанавливать правила и нормы взаимодействия с клиентом и что будет в результате неизвестно.



Рисунок 7 – Система стандартов качества обслуживания клиентов организаций банковской сферы.

Разработка и внедрение стандартов обслуживания – это показатель профессионализма банка, его менеджеров и сотрудников, контактирующих с клиентом. Плохо разработанные стандарты обслуживания, коммуникации с клиентом (оставляющие сотрудникам большую степень свободы) или в принципе их отсутствие всегда бросается в глаза и роняет уровень банка.

Разработка стандартов это очень кропотливая, требующая времени работа, при этом внутренние стандарты банка по обслуживанию розничных клиентов должны разрабатываться исходя из стратегии развития розничного банка, учитывая формат, то есть технологию, в рамках которой стратегия будет реализовываться в каждом конкретном случае. Стандарты унифицируют поведение сотрудников, но в тоже время они обязательно должны учитывать особенности формата. В силу чего использование даже успешных стандартов других банков не всегда эффективно.

Любой банк, разрабатывая систему обслуживания клиентов, находится под влиянием давления определенного набора факторов внешней среды, таких как:

- рост конкуренции;



- обезличивание отношения клиент – банк за счет применения новых технических средств;

- рост вероятности ошибок за счет роста количества транзакций при развитии бизнеса.

В настоящее время уже недостаточно отдельных локальных улучшений качества. Необходим системный подход, который позволяет объединить все направления, подходы, стандарты и наработки в систему и тем самым в несколько раз повысить прозрачность, управляемость и эффективность данной деятельности. Практика успешных компаний банковской сферы подтверждает факт того, что системный подход составляет 80% успеха в обслуживании клиентов.

В последнее десятилетие характеризуется в американской и западноевропейской экономике ростом требовательности клиентов к качеству их обслуживания. Экономика России в этом смысле не является исключением, хотя динамика упомянутого роста не является столь интенсивной. Общеизвестно, что большинство российских граждан, будучи клиентами банков, на разных стадиях своего жизненного цикла сталкивались с проблемами «плохого» розничного банковского обслуживания. Грамотное и своевременное решение реальных проблем, а также прогнозирование и упреждение новых, несомненно, позволит улучшить обслуживание банками розничных и корпоративных клиентов.

По результатам анализа отечественной экономической литературы, проведенного автором, среди основных проблем развития обслуживания корпоративных клиентов в России выделяются:

- существование конкуренции с западными банками за привлечение клиентуры;

- развитие базы надежных клиентов;

- формирование качественного и диверсифицированного портфеля услуг;

- недостаточное качество предоставляемых услуг;

- отставание в области банковских технологий;

- отсутствие рынка инвестиционных банковских услуг и финансовых инструментов [4].

Согласно проведенному анализу экономической литературы среди преимуществ российских банков при обслуживании крупных корпоративных клиентов можно выделить:

- качество платежных услуг с использованием системы «банк-клиент»,

- знание особенностей деятельности российских компаний,

- умение работать в сложных условиях перехода к рыночной экономике и кризисных потрясений,

- потребность в получении прибыли за счет кредитования реального сектора российской экономики [4].

Среди основных потребностей крупных корпоративных клиентов в настоящее время отмечают:

- минимизация операционных рисков;
- круглосуточность и оперативность осуществления платежей;
- возможности выбора средства платежа;
- автоматизация расчетов и внедрение безбумажных форм;
- возможность проведения операций в режиме реального времени на разных финансовых рынках;
- комплексность информационного обеспечения;
- наличие у банка разветвленной корреспондентской сети;
- скорость информирования клиента о зачислении денежных средств;
- прямая связь с партнерами;
- конкурентоспособность тарифов и комиссионных вознаграждений, возможность предоставления овердрафтного кредита по счету клиента;
- наиболее позднее время окончания приема платежей к исполнению от клиентов;
- наличие у банка единой службы обработки платежей;
- автоматизированное отслеживание исходящих платежей;
- проведение клиринговых взаимозачетов по платежам, фондовым сделкам.

Критерии выбора корпоративными клиентами обслуживающих банков представлены на рисунке 8.

Успешность обслуживания зависит от качества операций и клиентского портфеля услуг, эффективности проведения каждой сделки, своевременности действий по снижению рисков и получению прибыли [1].

Таким образом, основными критериями эффективности банковского обслуживания крупных корпоративных клиентов можно считать:

- устойчивый рост доходов банка, рост объема услуг (как показателя квалифицированности персонала банка);
- качественное и количественное изменение состава корпоративных клиентов;
- конкретное видение направлений маркетинговых исследований банка;

- четкость ориентиров при выборе стратегии развития сети филиалов и банков-корреспондентов;

наглядность увеличения динамики роста платежных потоков по счетам.



Рисунок 8 – Критерии выбора корпоративными клиентами банковских организаций

В концепции стандартов обслуживания клиентов, речь должна идти о постоянном улучшении имиджа банка, о предоставлении банковских продуктов и услуг с целью повышения качества обслуживания, предлагаемого клиенту. Стандарты качественного обслуживания должны определять процедуры, обязательные для исполнения персоналом банка с целью предупреждения нежелательных действий при обслуживании клиентов.

Их главными целями являются:

1. Обеспечение эффективной работы банка и результативного взаимодействия с клиентами.
2. Повышение качества клиентской базы банка.
3. Формирование желаемого имиджа банка.
4. Улучшение конкурентных позиций банка.

Вместе с тем их введение и обучение им сотрудников банка - важное, но не достаточное условие для того, чтобы установленные регламенты работали. Важно разработка системы контроля их исполнения и регулярность обучения сотрудников банка. Стратегия стандартов обслуживания должна показывать, что и как необходимо делать в банке для достижения целей, поставленных руководством банка. Важнейшие компоненты стратегии: регионы (где работать), банковские продукты и услуги, клиенты, конкуренты и филиалы («что мы из себя представляем»).

Отметим, что специфика банковского продукта заключается в том, что его нельзя рассматривать изолированно. Он должен увязываться с сегментом клиентуры, для которого предназначается данный продукт. Для реализации своих экономических целей клиент банка, прежде всего, обращает внимание на предмет продажи. Поскольку количественные цели вытекают из объемов продаж и доходов, каждый банк стремится реализовать именно тот ассортимент продуктов, который позволит ему достичь намеченных целей. Таким образом, в стратегии качественного обслуживания клиентов важно особое внимание уделять не тому, что продавать, а тому, как продавать. Качество обслуживания должно учитывать следующие существенные моменты:

- четкость определенного времени обслуживания для каждого клиента;
- доступность цены за оплату услуги;
- информационно-технологическое обеспечение банка и т.д.

Отметим, что восприятие качества банковской услуги клиентами во время ее потребления предполагает получение ответа на следующие вопросы, касающиеся 2-х основных аспектов в их работе:

1. Что клиент получает от банковской услуги (технологический аспект качества)?

2. Как клиент получает банковскую услугу (функциональный аспект качества)?

Достижение поставленных целей и задач в процессе управления качеством обслуживания невозможно без слаженной работы всех подразделений банка их специалистов, взаимодействие которых должно базироваться на совокупности принципов, на основе которых строится процесс обслуживания, работа специалистов с клиентами.

Принципы управления качеством обслуживания клиентов банка представлены на рисунке 9.

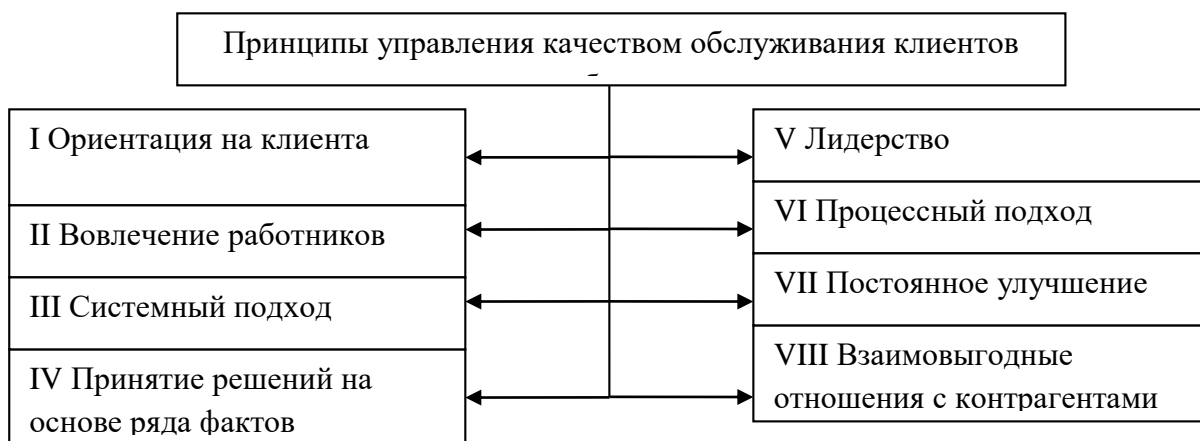


Рисунок 9 – Принципы управления качеством обслуживания клиентов банка

В основе системы управления качеством обслуживания клиентов должны лежать ряд простых принципов: вежливость, внимание, ответственность, знание, слаженная работа команды.

Оценка качества обслуживания в банке является важным инструментом системы менеджмента качества ориентированным на выявление всех аспектов, влияющих на удовлетворенность клиента, а также предоставление менеджменту банка объективной текущей информации. Необходимо отметить и тот факт, что большое значение для конкурентоспособности и качества банковской услуги имеют стабильность и известность банка, который ее предоставляет. Банковская услуга не будет конкурентоспособна, если банк малоизвестен и не имеет хорошей репутации. Если банк не является стабильным, то качество его услуг снижается, поскольку банковская услуга не может удовлетворить потребность клиента в надежности.

Специфика банковской деятельности состоит в том, что партнерские отношения банка с клиентами базируются на взаимной заинтересованности - наиболее эффективном сочетании их интересов в росте доходов. При этом следует учитывать, что свои цели банк может реализовать лишь через удовлетворение потребностей своих клиентов. Поэтому для каждой кредитной организации (банка) чрезвычайно важно осуществлять оптимальное структурирование этих интересов и своей деятельности, как во временном аспекте, так и по оказываемым услугам в сферах активных и пассивных операций. В настоящее время огромное количество кредитных организаций, в основном, коммерческих банков предоставляют свои услуги как физическим, так и юридическим лицам. При этом обращаясь в коммерческий банк, любой клиент

рассчитывает на получение комплекса банковских услуг определенного качества и в определенные сроки.

Вместе с тем как показывает практика, фактическое качество получаемых услуг из-за особенностей клиентской политики конкретного банка может не соответствовать ожиданиям клиента. Поэтому банк, формируя свою клиентскую политику должен принимать во внимание не только совокупность внешних и внутренних факторов, формирующих текущую ситуацию на рынке банковских услуг и определяющих стратегию его дальнейшего развития, но и ожидания клиентов – юридических и физических лиц. Поиск путей и методов повышения качества обслуживания клиентов и, как следствие, повышения своей конкурентоспособности в настоящее время актуальный вопрос для руководства любого банка.

### **1.3 Анализ опыта эффективной организации процесса обслуживания клиентов в организациях банковской сферы**

Сегодня банковский рынок представляет собой рынок, на котором клиент имеет возможность оценивать многочисленные альтернативы для удовлетворения своих потребностей в банковских продуктах и услугах. Поэтому продавец банковских услуг имеет множество средств влияния на процесс принятия клиентом решения. Предлагая услугу, он должен четко знать конъюнктуру целевых сегментов, зоны интересов, стратегии своих основных конкурентов, факторы, определяющие успех бизнеса.

Используя в своей работе стандарты качества обслуживания, банки должны в них отражать именно те основные требования, которые сегодня определяют успешность их работы, предъявляя к своим сотрудникам высокие требования к работе: наличие у персонала необходимых профессиональных и личностных качеств и их постоянное развитие, в системе управления персоналом банка. Мотивировать сотрудников к развитию необходимых качеств через механизм непрерывного обучения, в том числе и получение знаний в смежных направлениях деятельности.

Например, для сотрудников, продающих продукты розничным клиентам, - знание технологий продаж и требований к каждому виду предлагаемых потребительских и ипотечных кредитов, кредитным картам и др. Такой подход способен обеспечивать возможность не только постоянного повышения знаний сотрудников и их профессиональных навыков, но и их расширения, развития карьеры [18].

Возможность банка предоставлять банковские услуги при помощи новых технологических решений создаст возможность поиска оптимального варианта реорганизации каналов сбыта банковских услуг, так как практика показывает, что сегодня на первый план выходит их реализация при помощи электронных систем связи: телефона, факса, компьютера.

Многие субъекты банковской сферы сегодня уделяют большое внимание созданию новых консультационных структур и мини расчетных центров для клиентов. Большим спросом пользуется и механизм самообслуживания клиентов с сохранением института персональных менеджеров для крупных корпоративных клиентов, что активно используется крупными успешными банками РФ и за рубежом.

По мнению западных экономистов, в настоящее время более 50 функций можно выполнять на основе самообслуживания [15].

Услуги, предлагаемые успешными банками, постоянно совершенствуются и модернизируются, что позволяют современные реалии и развитие новых банковских технологий. На сегодня банки активно:

- предлагают различные модификации дистанционного управления счетами клиентов: интернет-банкинг, клиент-банк, удаленный расчетный центр, электронный клиент и т.д.;
- используют «пластиковое» направление обслуживания: корпоративные банковские карты, эквайринг, зарплатные проекты;
- внедряют и развивают новые формы услуг по эффективному управлению капиталом (cashmanagement), депозитарное обслуживание и др..

Спрос на эти виды услуг у конкретного банка постоянно меняется в условиях жесткой конкуренции. Поэтому представляется, что именно стандарты качества обслуживания определяя и регулируя четкие правила взаимоотношений, возникающих в процессе работы с клиентом и профессионализм сотрудника, способен принести выгоды как банку, так и клиенту. Основными целями стандартов качества обслуживания являются: обеспечение устойчивого функционирования и развития банка, повышение доверия клиентов к банку, приближение к мировым стандартам обслуживания клиентов.

Основными принципами стандартов качества обслуживания должны стать:

- соответствие действующему законодательству РФ;
- добросовестность и профессионализм банковских работников;
- приоритет интересов клиентов;

- информационная открытость.

С позиций стандартов качества обслуживания специалисты банка, осуществляя свою деятельность, должны с профессиональной точки зрения оценивать факты и обстоятельства, складывающиеся в процессе отношений, не допуская действий, наносящих ущерб интересам клиентов.

На наш взгляд, разработку стандартов обслуживания целесообразно начать с формализации концепции стандартов высокого уровня обслуживания клиентов, которая должна предполагать наличие:

- уровней качества банковских продуктов и услуг;
- качества исполнения, т.е. степени удовлетворения потребностей клиентов;
- качества соответствия банковских продуктов и услуг, предоставляемых банком, внутренним спецификациям;
- соответствующего профессионального уровня компетенции работников банка (классификация продуктов, умение представлять предлагаемые продукты, помощь в их использовании);
- навыков общения (внимание, вежливость, учтивость, умение расположить к себе);
- способности поддерживать длительное общение (для некоторых клиентов и видов приобретаемых услуг период общения более длителен, чем для других);
- соблюдения места и иерархического уровня общения (для некоторых клиентов требуется участие управляющего, предоставление более комфортной обстановки);
- необходимых нормативов и их использования (умение гибко применять внутренние правила и инструкции банка);
- стандартизированных банковских продуктов и услуг, единых для всей системы банка.

Таким образом, в концепции стандартов обслуживания клиентов речь должна идти о постоянном улучшении имиджа банка и о предоставлении банковских продуктов и услуг с целью повышения качества решения, предлагаемого клиенту. Основные цели стандартов качества обслуживания клиентов заключаются:

- в обеспечении эффективной работы банка и результативного взаимодействия с клиентами;
- в оптимизации и расширении клиентской базы;
- в формировании желаемого имиджа;



- в повышении качества обслуживания и удовлетворенности клиентов;
- в улучшение конкурентных позиций банка.

Разработка стандартов качества обслуживания клиентов предполагает выполнение определенного алгоритма действий. Алгоритм представлен на рисунке 10.

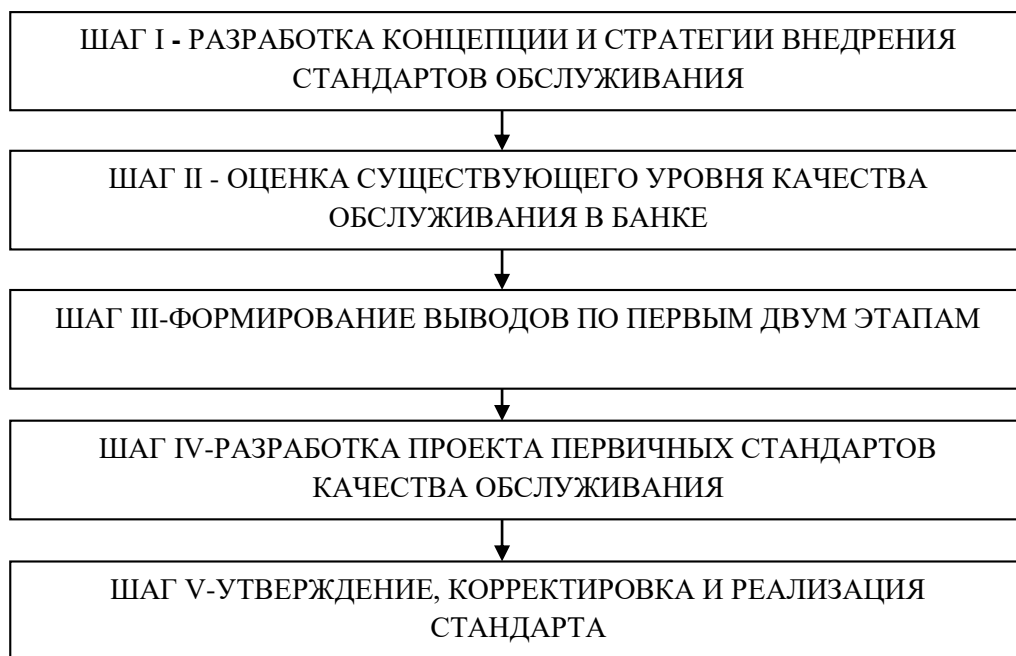


Рисунок 10 – Алгоритм разработки концепции и стратегии внедрения стандартов качества обслуживания

Для разработки стандартов качества обслуживания необходима информация о банках - конкурентах и клиентах:

- уровень сервиса в банках - конкурентах;
- условия работы банков - конкурентов;
- потребности клиентов в основных банковских продуктах и услугах;
- чем клиенты банка довольны и чем – нет;
- причины ухода клиентов из банка;
- проблемные вопросы клиентов.

Каждый этап представленного алгоритма предполагает выполнение соответствующего комплекса процедур и работ

ШАГ I. Разработка концепции и стратегии стандартов обслуживания и определение ситуаций взаимодействия с клиентами, которые необходимо стандартизировать. Например: разрешение конфликтной ситуации, звонок

клиенту по телефону, деловые переговоры, работа с документами, переговоры с клиентами и т.д.

ШАГ II. Оценка существующего уровня качества обслуживания в банке, выявление потребностей и ожиданий клиентов по качеству предоставляемых услуг, оценка имеющихся отклонений в потребительских ожиданиях и определение первичных, стандартов качества обслуживания клиентов [12].

ШАГ III. Установление в ситуациях, которые были определены на первом и втором этапах:

- слабых мест во взаимоотношениях банка с клиентом;
- зон качества обслуживания: «критических», «нейтральных» и т.д.
- количественных и качественных характеристик (параметров) качества услуг, норм (например, допустимых сроков осуществления основных банковских операций, правил деловой этики, времени оформления банковских документов, количества рекламных материалов, необходимых для первых переговоров с клиентом, и др.);
- требований к знаниям, умениям и навыкам сотрудников банка;
- правил (например, правила оформления деловых бумаг, деловая переписка, договорные документы, а также правила делового этикета и описание последовательности действий в различных ситуациях).

ШАГ IV. Разработка проекта первичных стандартов качества обслуживания клиентов.

ШАГ V. Последний этап включает:

- обсуждение проекта первичных стандартов с сотрудниками банка;
- внесение предложений, корректировок;
- документальное утверждение руководством банка итогового варианта;
- доведение информации о введении стандартов до всего персонала банка и до его филиалов;
- проведение обучения стандартам сотрудников.

Как известно, клиенты ведут себя активно и пассивно, приходят для приобретения заранее намеченных банковских продуктов и услуг, но случаются и так называемые «импульсивные покупки». В связи с этим необходимо научиться управлять присутствием клиента в банке [6].

При разработке и внедрении стандартов обслуживания основная проблема состоит в сложности самого процесса разработки, предполагающего сбор и детальный анализ большого количества разноплановой информации. Значим и вопрос разработки большого числа локальных нормативных актов, регламентирующих и регулирующих процедуры обслуживания, учитывающих

особенность каждого бизнес-процесса. Однако именно разработка стандартов обслуживания и всей системы обеспечения их реализации позволит объединить требования к каждому этапу в процессе обслуживания для разных клиентов в один документ, сформировать общие требования, что позволит систематизировать процессы обслуживания.

Стандарты качества обслуживания обеспечивают возможность:

- устранить у клиента возникновение чувства зря потерянного времени;
- сократить время ожидания клиента до минимума;
- повысить удовлетворенность и качество обслуживания клиент;
- снизить трудоемкость обслуживания;
- оптимально делегировать функции и полномочия сотрудникам;
- оптимизировать численность персонала банка, при росте ИТ и снижении интенсивности работы;
- минимизировать затраты банка и др.

Известные и успешные банки активно сегодня расширяют сеть банкоматов, предлагают удобные системы обслуживания клиентов на дому, автоматические кассовые аппараты и терминалы для платежей в месте совершения покупки, что весьма удобно определенным сегментам клиентов. Их стандарты обслуживания предусматривают и дистрибутивные каналы своим клиентам: Те банки, которые уже перевели транзакции в цифровые каналы, трансформировали свою сеть физического присутствия и перестроили стратегии выхода на рынок, могут значительно улучшить свои показатели эффективности. Согласно данным исследования McKinsey, трансформация стратегий дистрибуции и вывода на рынок может улучшить коэффициент эффективности на величину до 7 процентных пунктов [15]. Результаты их исследований указывают на тот факт, что только четыре основных стратегии, сегодня позволяют банкам построить перспективные модели дистрибуции, как и показано на рисунке 11.

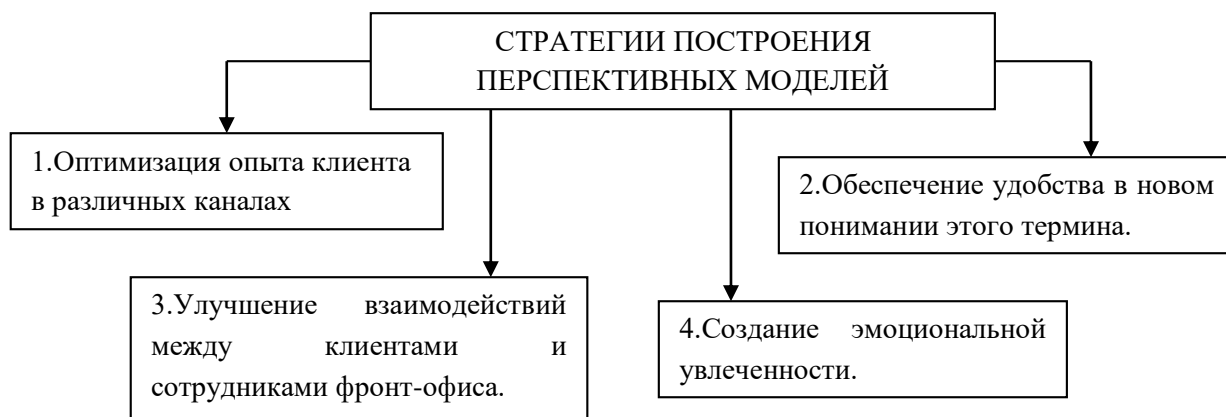


Рисунок 11 – Стратегии построения перспективных моделей дистрибуции

Однако, отметим, что, несмотря на растущее проникновение цифровых каналов, клиент банка всё равно хочет обслуживаться в отделении с высоким уровнем сервиса. Поэтому многие банки, сегодня столкнулись с необходимостью смены старых моделей дистрибуции в пользу построения новых, высокоэффективных моделей распределения, основанных на новых парадигмах. Согласно результатам исследования, McKinsey&Company под названием «Будущее банковской дистрибуции в США», 65 % клиентов взаимодействуют со своими банками и кредитными союзами через различные каналы.

Отметим, что на сегодня у банков существует необходимость создать единый стандарт обслуживания клиентов в различных каналах, используя аналитику «больших данных», чтобы лучше понять поведенческие и эмоциональные потребности клиентов. И если банк поступает таким образом, его затраты могут быть уменьшены, и эффективность инициатив по продажам может быть улучшена. Вместе с тем в исследовании McKinsey указано на ряд проблем банков, которые заключаются в том, что:

- данные финансовые учреждения не имеют процедуры для измерения экономического воздействия альтернативных каналов или для определения путей с минимальными затратами при выполнении той или иной пользовательской операции;

- только немногие банки определяют ответственного за уровень сервиса, за «опыт» клиента. В большинстве случаев, эта компетенция все еще находится в команде розничных продаж сети отделений;

- в то время как банки перешли на «сегментный» подход, им все еще обычно не хватает дисциплины, чтобы сосредоточить свое внимание на опыте клиентов.

Для того чтобы эффективно продавать свой продукт, необходимо суметь вовлечь в данный процесс клиента, что достигается только через живой контакт с сотрудниками банка, при этом, персонал банка должен иметь высокий уровень компетентности, мотивацию и способность к реализации банковских продуктов.

На сегодня канадский «RoyalBank» (бывший RoyalBankofCanada) признается специалистами одним из первых мировых финансовых институтов, успешно разработавших и внедривших бизнес-стратегию управления отношениями с клиентами (CustomerRelationshipManagement – CRM) для улучшения качества взаимодействия с потребителями. Реализация данной стратегии предусматривала обеспечение персонала банка, непосредственно контактирующего с клиентами, всей полезной информацией о потребителях для

принятия оптимальных решений по предложению им конкретных финансовых продуктов и услуг. Сегодня подобные решения для индивидуальных клиентов передаются через системы CRM на экраны персональных компьютеров специалистов по работе с потребителями в отделения и телефонные центры RoyalBank. Располагая полной информационной картиной о клиентах, они могут предлагать потребителям банковские продукты, в которых те наиболее нуждаются, исключая навязывание второстепенных и ненужных услуг. RoyalBank за счет успешной реализации многопрофильных проектов CRM удалось сфокусировать главное внимание на удовлетворении потребностей клиентов и существенно повысить качество их обслуживания в различных подразделениях банка.

Рост конкуренции в мировом финансовом секторе вследствие технологического прогресса и активизации процессов глобализации приводит к тому, что внедрение новых технологий управления отношениями с клиентами (CRM) становится уже не экзотикой или модной новинкой "технологически продвинутых" банков, а жизненно необходимым элементом. Аналитики предсказывают, что расходы на технологии управления отношениями с клиентами возрастут не менее чем в 10 раз на протяжении ближайших 5 лет. Наряду с конкуренцией, их внедрению способствуют и усложнение в последнее время банковских операций, а также развитие различных каналов связи с клиентами. Из-за большого количества предложений от различных разработчиков программного обеспечения на вопрос о том, насколько хорошо отвечают такие системы потребностям конкретных финансовых институтов, ответить достаточно сложно. Тем не менее, уже существуют методики комплексного анализа имеющихся у банков систем.

Как показал анализ, в последние годы, ведущие мировые финансовые институты уделяют больше внимания маркетинговым операциям по укреплению отношений с клиентами (RelationshipMarketing – RM). Эта форма маркетинговой деятельности предусматривает ведение усовершенствованного мониторинга клиентов, определение их первоочередных потребностей и предложение им соответствующих банковских продуктов и услуг, именно тех, которые в данный момент должны быть с наибольшей вероятностью ими востребованы. RelationshipMarketing предполагает последовательное построение прочных отношений с клиентами на долгосрочной основе, когда базовой становится глубокая и точная оценка финансового положения, поведения, нужд и потребностей, а также предпочтений конкретного потребителя. Наиболее

успешно, по оценкам экспертов, системы RM внедряются в финансовых институтах Германии и Швейцарии.

Многочисленные исследования и практика работы крупных зарубежных банков показывают, что эффективность и прибыльность банковского бизнеса во многом связана с деловой культурой и этикой поведения, присущей банку в целом. В большинстве крупных банков мира принципы и правила деловой этики и корпоративного поведения оформляются как рекомендательные документы. Поэтому, как составную часть стандартов качества обслуживания клиентов необходимо разработать и принять нормы деловой этики. Они должны определять и регулировать правила отношений, возникающих в процессе деятельности банка с клиентами.

В частности, стандартами качества должно быть определено, что сотрудник банка доводит до сведения клиентов всю известную ему и необходимую клиентам объективную информацию, связанную с осуществлением поручений клиентов и исполнением обязательств по договору; в том числе принимает необходимые меры для адекватной оценки клиентом характера рисков. Он не вправе злоупотреблять неосведомленностью, незнанием или неопытностью клиента [14].

При разработке стандартов внутреннего размещения подразделений, работающих с клиентами, важно предусмотреть в них следующие правила:

- фронт-офис рекомендуется располагать в глубине помещения, с тем, чтобы клиент уже при входе смог увидеть весь пункт продаж, почувствовать потребность в том или ином банковском продукте;
- специальные услуги должны предоставляться отдельно, в месте, находящемся поодаль от общего потока клиентов;
- окна для общения с клиентами следует располагать в логической последовательности в соответствии с вероятными потребностями клиентов;
- клиента не нужно «пускать на самотек» во-первых, чтобы он не мешал другим, а во-вторых, содействуя тем самым максимальному удовлетворению его потребностей.

Стратегически важной задачей современного банка при оптимизации своих каналов реализации банковских услуг является определение равновесия между тремя вариантами предоставления услуг:

- стандартизированные базовые услуги без консультаций;
- оказание услуги с активными консультациями;
- решение финансовых проблем с микросегментированием и интенсивными консультациями.

Задача состоит в том, чтобы обеспечить сегментированные группы клиентов стандартизированными банковскими услугами, основанными на самообслуживании, за счет использования информационных технологий с вариантом получения консультаций. В идеале сочетание стандартизированной и сегментированной услуг становится продуктом индивидуального спроса.

Таким образом, выполненное в рамках ВКР исследование позволяет признать, что успешным решением в борьбе за рост качества обслуживания клиентов банком может стать разработка и внедрение стандартов качества.

На сегодня это одна из важных проблем, решение которой позволит контролировать весь процесс обслуживания клиента, через систему единых норм, правил и требований к организации их обслуживания. Вместе с тем основной проблемой при внедрении стандартов выступает сложность их разработки, необходимость анализа большого количества информации и учета особенностей и возможностей банка и клиентов.

## **2 Анализ деятельности и процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный»**

### **2.1 Анализ деятельности ПАО КБ «Восточный» на рынке банковских услуг г. Красноярск**

ПАО КБ «Восточный» (далее – Банк) был образован в 1991 году в г. Благовещенске и на сегодняшний день является одним из крупнейших частных розничных банков России, обладая одной из наиболее разветвленных региональных сетей. Присоединение к нему «Юниаструм Банка», в начале 2017 года, позволило увеличить показатели бизнеса и повысить надежность Банка.

В результате реструктуризации в 2017 году:

- нетто-активы Банка составили 289,2 млрд. рублей;
- размер розничного кредитного портфеля – 117,0 млрд. рублей;
- объем розничного депозитного портфеля – более 147,0 млрд. рублей;
- после объединения сеть Банка включала более 700 отделений.

ПАО КБ «Восточный», является участником «Системы страхования вкладов (ССВ)», и включен в реестр кредитных организаций, признанных Банком России и значимыми на рынке платежных услуг. Кроме того, Банк входит в опубликованный Банком России перечень кредитных организаций, соответствующих требованиям для размещения средств пенсионных накоплений негосударственными пенсионными фондами.

Журнал «Форбс» включил Банк в список 100 самых надежных российских банков. ПАО КБ «Восточный» участвует в государственных программах развития бизнеса при поддержке ТПП РФ (Торговопромышленной палаты Российской Федерации), АСИ (Агентства Стратегических инициатив), Клуба лидеров, осуществляет специальную программу кредитования совместно с Фондом развития кредитования малого бизнеса Москвы. Банк самостоятельно разрабатывает программы развития предпринимательства (например: программа кредитования женщин в бизнесе и создание бизнес - инкубатора в Еврейской автономной области). Паспорт Банка представлен в Приложении А. Географию присутствия Банка можно видеть по материалам рисунка 12.



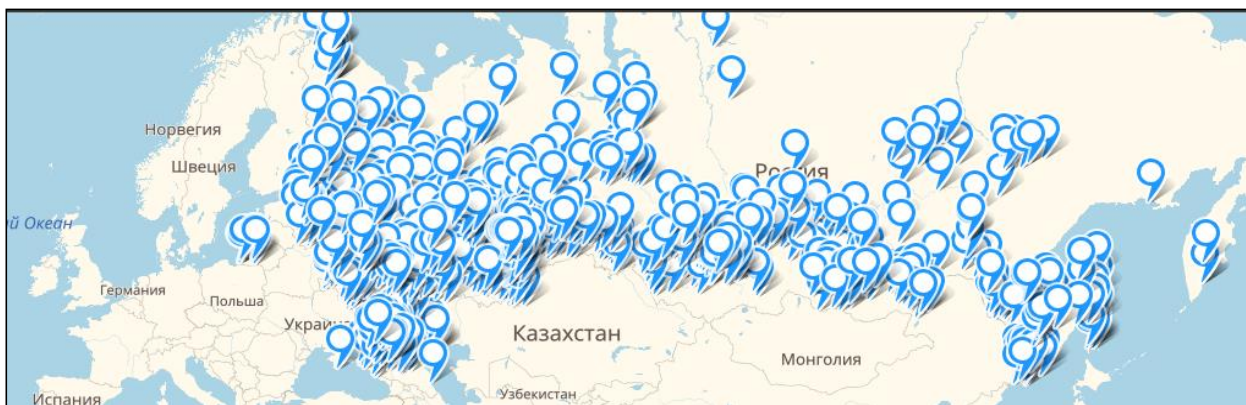


Рисунок 12 – География присутствия ПАО КБ «Восточный» на рынке банковских услуг

Банк исторически имеет: сильные позиции на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири («домашние» регионы), федеральную сеть покрытия – высокий уровень проникновения в городах Российской Федерации. В конце 2016 года сеть его дистрибуции насчитывала 615 точек присутствия различных форматов, в том числе внутренние структурные подразделения (Отделения) – 437 шт. с учётом мультиформатных отделений, удаленные рабочие места – 154 шт., а также 24 отделения специализированной сети.

Являясь самостоятельным юридическим лицом, Банк располагает собственным обособленным имуществом, стоящем на его балансе и может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, выполнять взятые обязательства, выступать истцом и ответчиком в суде. Подобный статус Банк приобрел с момента государственной регистрации в Центральном банке Российской Федерации.

Является кредитной организацией Банк входит в единую банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется действующим на ее территории законодательством, нормативными актами Банка России, относящимися к деятельности кредитных организаций, а также Уставом. Банк действует на коммерческой основе с целью извлечения прибыли как основной цели своей деятельности. Для достижения своей главной цели его деятельность Банка полностью сконцентрирована на удовлетворение общественных потребностей.

Банковские операции ПАО КБ «Восточный» представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Банковские операции ПАО КБ «Восточный»

Банк вправе осуществлять следующие виды сделок в соответствии с законодательством Российской Федерации.

- выдачу поручительств за третьих лиц, предусматривающих исполнение обязательств в денежной форме;
- доверительное управление денежными средствами и иным имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- осуществление операций с драгоценными металлами и драгоценными камнями в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для хранения документов и ценностей;
- лизинговые операции;
- оказание консультационных и информационных услуг.

Руководство ПАО КБ «Восточный» уделяет большое внимание поддержанию высоких стандартов корпоративного управления и деловой этики для успешного и прозрачного ведения бизнеса, направленного на получение

прибыли, формируя систему корпоративного управления, обеспечивающую реализацию прав акционеров, отвечающую стандартам Банка, что и позволяет осуществлять эффективное управление и контроль над деятельностью банка.

Организационная структура управления ПАО КБ «Восточный» представлена в Приложении А.

Данная структура относится к линейно-функциональному типу, который характеризуется разделением деятельности линейных и функциональных звеньев и усилением координации и функционирования в процессе осуществления управленческой деятельности.

Преимущества данной структуры заключаются в следующем:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

- освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

- стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

- исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

К основным недостаткам можно отнести такие, как:

- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений;

- трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

- длительная процедура принятия решения;

- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Принципы управления, которые положены в основу организационной структуры:

- иерархичность уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- соответствие полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- разделение процесса труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;

- формализация и стандартизация деятельности, обеспечивающие однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность решения различных задач.

Система органов корпоративного управления ПАО КБ «Восточный» представлена на рисунке 14.

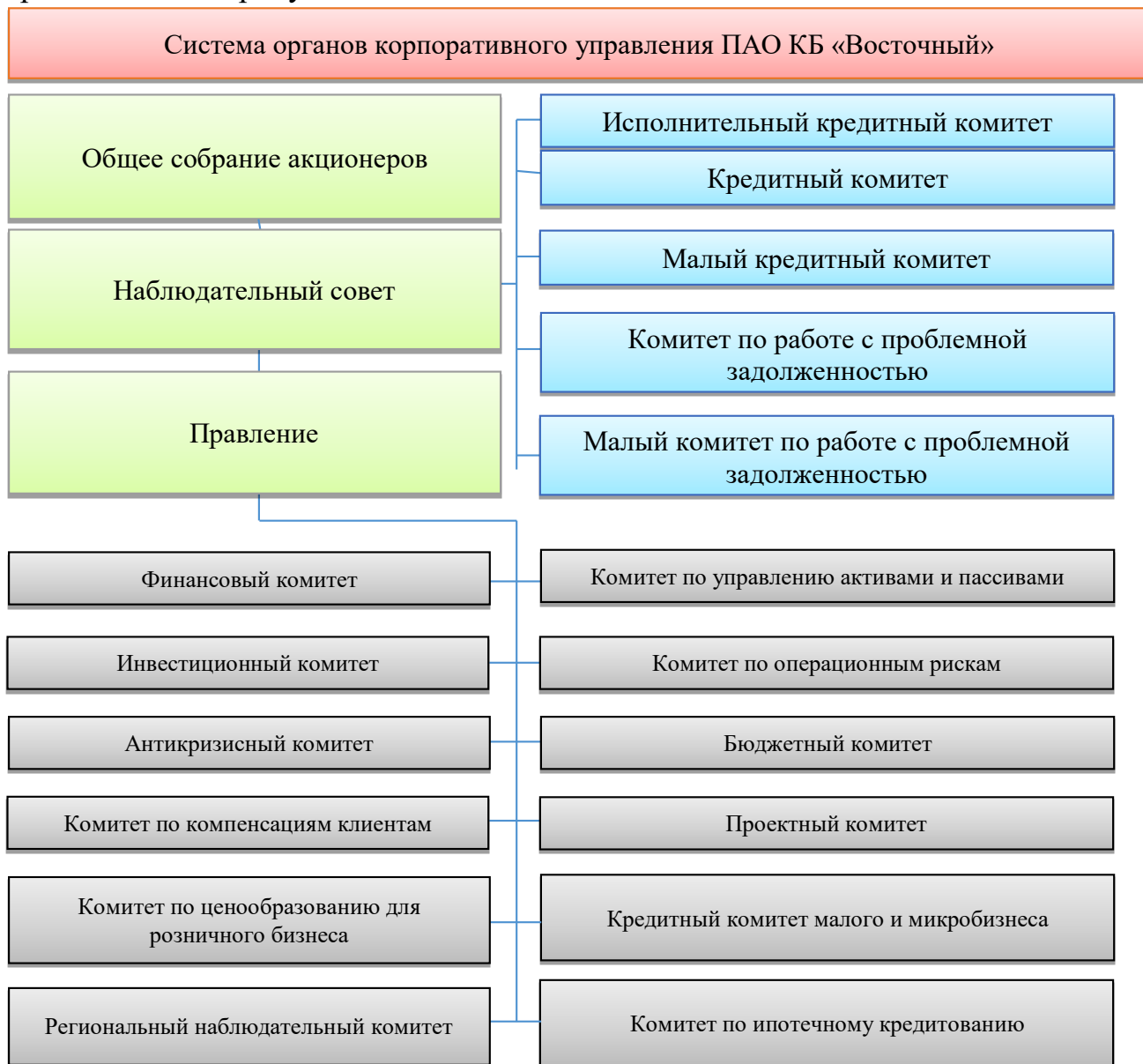


Рисунок 14 – Система органов корпоративного управления ПАО КБ «Восточный»

Основными задачами совета директоров Банка являются определение стратегии развития банка, контроль над деятельностью исполнительных органов, а также принятие решений по отдельным вопросам в рамках руководства текущей деятельностью банка.

Успехи банка признаны в России, свидетельством чего являются награды, врученные Банку различными профессиональными организациями и сообществами. В частности, «Восточный экспресс банк»:

Журнал «Форбс» включил Банк в список 100 самых надежных российских банков.

Кроме того, «Восточный экспресс банк» в 2015 г., стал:

- лауреатом премии «Банковская сфера» в номинации «Региональный банк»;

- лауреатом премии RETAIL FINANCE AWARDS 2015 в номинации «Прорыв года».

В 2016 году ПАО КБ «Восточный» и благотворительный фонд «Восточный» были удостоены премии «Лучшие социальные проекты» в категории «Благотворительность».

В своей деятельности ПАО КБ «Восточный» руководствуется следующими принципами ведения бизнеса:

1. Прозрачность ведения бизнеса. Открытость и прозрачность при взаимодействии с партнерами, клиентами, сотрудниками и представителями власти являются для банка приоритетами. Банк раскрывает все сведения о своей деятельности и строго соблюдает все нормы и требования российского законодательства.

2. Статус ответственного работодателя. ПАО КБ «Восточный» является ответственным работодателем, создает для своих сотрудников достойные условия труда, обеспечивает их необходимым социальным пакетом и конкурентоспособным вознаграждением.

3. Поддержка незащищенных слоев населения и участие в проектах, направленных на устойчивое развитие общества. Миссия банка в области благотворительности и спонсорства культурных проектов.

4. Инициативы в области культуры. Традиционно в области спонсорства культурных событий миссия банка заключается в поддержке инициатив, способствующих созданию единого культурного пространства между Россией и Европой.

Стратегическое видение в отношении развития руководством ПАО КБ «Восточный» представлено в таблице 4.

В своей деятельности Банк руководствуется пониманием того, что качественная работа по обслуживанию операций клиентов существенно влияет на показатели социально-экономического развития страны и укрепление отечественной банковской системы.

Таблица 4 – Стратегическое видение развития ПАО КБ «Восточный»

Миссия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Содействовать развитию бизнеса и укреплению благосостояния клиентов, оказывая им всестороннюю помощь и поддержку, используя профессионализм, знания и опыт сотрудников Банка, способных предлагать, разрабатывать и реализовывать эффективные решения.</li> <li>- Строить отношения с клиентами на основе принципов, способствующих установлению долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества, а именно: уважения, надежности, открытости, ответственности и оперативности.</li> <li>- Осуществлять обслуживание клиентов исключительно на основе индивидуального подхода, изучать и обеспечивать потребности партнеров в разнообразных современных технологичных банковских продуктах и услугах.</li> </ul>
Стратегическое видение	Лидирующие позиции Банка в регионах присутствия посредством качественного роста активов и доходов, совершенствования бизнес-процессов, поддержания долгосрочных отношений с клиентами.
Пути осуществления целей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление позиций в розничном сегменте, а также в сегменте малого и микробизнеса за счет расширения спектра банковских продуктов и услуг, их кросс-продаж и привлечения новых клиентов;</li> <li>2. Развитие индивидуального банковского обслуживания и работа с премиальными и состоятельными клиентами;</li> <li>3. Развитие корпоративного блока в расширении кредитного предложения, новых казначейских продуктах, активной работе на рынках публичного долга, а также в кредитовании и обслуживании среднего бизнеса. Перспективным представляется увеличение доли региональных проектов в корпоративном портфеле;</li> <li>4. Расширение портфеля хеджирующих инструментов для корпоративных клиентов, что позволит усилить позиции на рынке производных финансовых инструментов;</li> <li>5. Дальнейшее совершенствование существующих бизнес-процессов и технологий. Большое значение приобретают проекты LEAN, которые позволят оптимизировать внутренние процессы, эффективно управлять затратами, а также повысить качество предоставляемых услуг.</li> </ol>

Объем доходных активов банка на сегодня составляет 78,59% в общем объеме активов, а объем процентных обязательств составляет 66,86% в общем объеме пассивов. При этом объем доходных активов примерно соответствует среднему показателю по крупным российским банкам (84%). Структура доходных активов ПАО КБ «Восточный» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура доходных активов ПАО КБ «Восточный», 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение, (+, -)	Темп роста, %
1. Сумма межбанковских кредитов, млрд. руб.	2, 75	0,27	-2, 48	9,8
2. Сумма кредитов юр.лицам, млрд. руб.	37, 1	39 ,32	2 ,26	106,1
3. Сумма кредитов физ.лицам, млрд. руб.	117, 32	113, 29	-4, 03	96,6
4. Сумма векселей, млрд. руб.	1, 98	2, 2	0,22	111,3
5. Сумма вложений в операции лизинга и приобретенные прав требования, млрд. руб.	12, 26	6, 73	-5, 52	54,9
6. Сумма вложений в ценные бумаги, млрд. руб.	48, 99	65, 11	16 ,11	132,9
7. Сумма прочих доходных ссуд, млрд. руб.	0,013	0,249	0,24	1955,9
8. Сумма доходных активов, млрд. руб.	220, 49	227, 098	6 ,6	103,0

Из материалов таблицы 5 видно, что на сегодня в показателях работы Банка произошли изменения. Так, например, незначительно изменились сумма кредитов юридическим и физическим лицам. Выросли суммы вложений в векселя и ценные бумаги, в то время как уменьшился размер межбанковских кредитов и вложений в операции лизинга и приобретение прав и требований.

Наблюдается сокращение суммы межбанковских кредитов на 91,2%, сумма кредитов юридическим лицам выросла на 6,1%, при этом сумма кредитов физическим лицам сократилась на 3,4%. На 3,0% , выросла общая сумма доходных активов (с 220,49 млрд. руб. до 227,10 млрд. руб.). Обеспеченность выданных кредитов и их структура представлены в таблице 6.

Анализ таблицы 6 позволяет предположить, что банк делает упор на кредитование физических лиц, формой обеспечения которого являются гарантии и поручительства. Общий уровень обеспеченности кредитов достаточно высок и возможный не возврат кредитов, вероятно, будет возмещен объемом обеспечения.

Таблица 6 – Степень и структура обеспеченности кредитов ПАО КБ «Восточный», 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение, (+, -)	Темп роста, %
1. Стоимость ценных бумаг, принятых в обеспечение по выданным кредитам, млрд. руб.	12, 22	10, 03	-2, 2	82,1
2. Стоимость имущества, принятого в обеспечение, млрд. руб.	60, 72	64, 024	3, 3	105,4
3. Стоимость полученных гарантий и поручительств, млрд. руб.	754, 19	809, 48	55, 29	107,3
4. Сумма кредитного портфеля, всего, млрд. руб. в т. ч.	169,39	159, 66	-9, 73	94,3
- кредиты юр.лицам	36, 46	38, 81	2, 36	106,5
- кредиты физ. лицам	117, 32	113, 29	-4, 03	96,6
- кредиты банкам	2, 75	0,27	-2, 48	9,8

Краткая структура процентных обязательств ПАО КБ «Восточный» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура процентных обязательств ПАО КБ «Восточный», 2016-2017 гг.

Наименование показателя	2016	2017	Отклонение, (+, -)	Темп роста, %
1. Средства банков (МБК и корсчетов), млрд. руб.	5, 59	18, 38	12, 78	328,3
2. Средства юр. лиц, млрд. руб.	19, 2	15, 12	-4, 05	78,9
- в т.ч. текущих средств юр. лиц	6, 46	4, 13	-2,3	63,9
3. Вклады физ. лиц, млрд. руб.	150, 11	155, 24	5, 13	103,4
4. Прочие процентные обязательства, млрд. руб.	3, 98	4, 41	0,43	110,7
- в т.ч. кредиты от Банка России	0	0	0	0
5. Процентные обязательства, млрд. руб.	178, 89	193, 19	14, 29	108,0



Анализ таблицы позволяет предположить, что банк делает упор на привлечение средств иных банков, о чем свидетельствует рост данного показателя на 228%, также привлечению средств физических лиц.

В 2017 году Банк продолжил развитие в качестве универсального кредитного учреждения, предоставляя широкий спектр услуг как физическим, так и юридическим лицам. Классифицировать клиентов ПАО КБ «Восточный» можно по ряду критериев.

По правовому статусу клиенты подразделяются на юридических и физических лиц. Клиенты-юридические лица представители отраслей и секторов экономики, большого, среднего и малого бизнеса, разных форм собственности (государственные, акционерные, кооперативные). Клиенты-физические лица – это гражданин, человек, участвующий в экономической деятельности, выступающий в качестве полноправного субъекта этой деятельности.

Выделяют две группы клиентов существующие и потенциальные. В первую группу входят клиенты, с которыми банк установил деловые отношения, во вторую – клиенты, которые в будущем могут воспользоваться банковскими услугами. Потенциально каждый экономический субъект может стать клиентом банка.

Основными направлениями деятельности Банка являются: работа с физическими лицами, с юридическими лицами и с VIP клиентами.

Несмотря на напряженную ситуацию в банковском секторе в 2017 году Восточный экспресс банк продолжил развитие основного направления деятельности – розничного бизнеса, но со смещением фокуса с экспресс-кредитования на активное развитие кредитов с более низким риск-профилем.

В розничном кредитовании ПАО КБ «Восточный» фокусируется на следующих сегментах: кредиты наличными, кредитные карты и кредитование в торговых точках. Приоритетными задачами ПАО КБ «Восточный» в этом бизнесе являются оптимизация и повышение операционной эффективности каналов продаж, развитие продуктовой линейки, в том числе разработка и внедрение новых продуктов, адаптированных под текущие потребности клиентов и являющихся оптимальными для бизнеса с точки зрения соотношения доходности и принимаемых рисков.

В частности, в рамках направленности на низкорисковое кредитование, в 2017 году активно развивались новые продукты: продукт залоговый (под залог недвижимого имущества), кредитные карты с сервисом Cash-back.

В рамках ПОС-кредитования Банк продолжил развивать партнерские отношения, как с федеральными сетями, так и небольшими региональными

компаниями, и локальными торговыми сетями; начато сотрудничество с такими крупными партнерами, как торговые сети «М Видео», «Эльдорадо», «Лазурит» и т.п.

В 2017 Банк развивал направление продаж существующим клиентам как наиболее устойчивое к экономической турбулентности. В 2016 году основные усилия в этой области были сфокусированы на автоматизации процессов, развитии аналитики (для чего активно развивается CRM-витрина данных и система по управлению кампаниями на базе SAS MA) и активизации работы с клиентской базой за счет кросс-продаж через все возможные каналы.

Большое внимание банк уделял и продолжит уделять улучшению качества кредитного портфеля. Банк сместил фокус с клиентов с низким уровнем дохода в сторону массового и верхнего-массового сегментов с хорошим риск-профилем.

В течение 2017 года Банк активно работал над повышением эффективности сбора просроченной задолженности и качества взыскания. Оптимизированы расходы системы взыскания (в том числе за счет усовершенствования ПО, возврата портфеля долгов из коллекторских агентств обратно в банк); отлажен процесс судебного взыскания.

Кроме кредитования, для клиентов - физических лиц доступны: линейка вкладов, выпуск и обслуживание пластиковых карт Visa, валютнообменные операции, денежные переводы, оплата услуг ЖКХ и пр.

В 2017 году банк продолжил активное развитие линейки комиссионных продуктов, в частности запустил сервис предоставления информации по кредитным историям; развивались продажи комплексной страховки; а также сервис «Юридическая помощь»; расширен перечень каналов погашения кредитов.

В рамках расширения продуктовой линейки активно развивалась дебетовая карта с процентом на остаток и зачислением Cash-back.

Банк предлагает клиентам различные каналы дистанционного обслуживания: Контакт-центр, Интернет и мобильный банк, смс-банк, сеть банкоматов и платежных терминалов.

В розничном кредитовании Банк фокусируется на сегментах, в которых у Банка накоплена наибольшая компетенция и опыт: кредитные карты и кредиты наличными для физических лиц, являющихся сотрудниками зарплатных проектов.

Приоритетными задачами ПАО КБ «Восточный» в этом бизнесе являются - повышение операционной эффективности и дальнейшее развитие сети продаж;

- запуск разноформатных офисов;
- совершенствование существующей продуктовой линейки;
- разработка и внедрение новых продуктов, максимально адаптированных под текущие потребности клиентов и являющихся оптимальными для Банка с точки зрения соотношения доходности и принимаемых рисков.

Одним из ключевых направлений развития розничного бизнеса также является разработка и внедрение новых депозитных продуктов и услуг, а также оптимизация существующей линейки вкладов в целях поддержания ресурсной базы Банка.

В 2017 году Банк продолжил работу с ВИП-сегментом. Банк предлагает состоятельным клиентам, предпочитающим индивидуальный подход, широкий круг преимуществ в решении финансовых вопросов.

Обслуживание малого бизнеса является одним из приоритетных направлений деятельности Банка. Банк предлагает комплексный пакет услуг по транзакционному бизнесу для юридических лиц, включая РКО, операции с иностранной валютой (в том числе конверсионные операции и операции по выполнению функций агента валютного контроля), операции по привлечению депозитов юридических лиц, обслуживание с использованием пластиковых карт системы безналичных платежей «Visa» и пр.

Корпоративный бизнес Банка направлен на реализацию стратегии «транзакционного корпоративного банкинга», активное развитие документарных операций и операций торгового финансирования, расширение продуктов и услуг по управлению ликвидностью (cash-management) и увеличение объема привлекаемых от корпоративных клиентов средств.

Основными целями при проведении политики кредитования корпоративных клиентов явились:

- сбалансированный органичный рост портфеля относительно динамики клиентских пассивов;
- поддержание максимально комфортного уровня ликвидности, который бы обеспечивал высокую исполнительскую дисциплину даже в условиях системного дефицита ресурсов;
- повышение качества кредитного портфеля.

В части операций на финансовых рынках приоритетными направлениями Банка являются работа на межбанковском рынке, развитие клиентских операций и реализация собственных торговых стратегий с целью увеличения прибыли в данном сегменте. Ключевые бизнес-сегменты ПАО КБ «Восточный» представлены на рисунке 15.

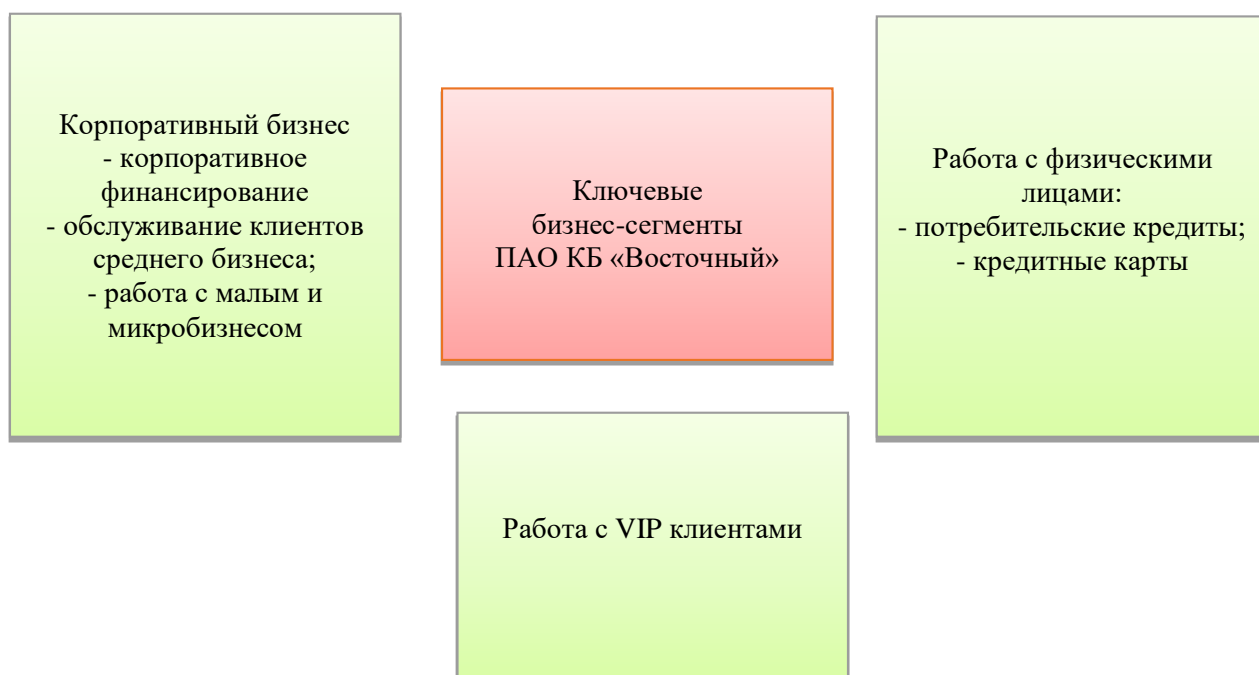


Рисунок 15 – Ключевые бизнес-сегменты ПАО КБ «Восточный»

В 2017 году ПАО КБ «Восточный» осуществлял как традиционные конверсионные операции, так и операции с производными инструментами, а именно:

- предоставление и привлечение межбанковских депозитов;
- покупка и продажа безналичной иностранной валюты;
- форвардные и фьючерсные операции с безналичной иностранной валютой в целях страхования (хеджирования) валютных рисков;

Также проводились операции на денежных рынках по поручениям клиентов: покупка и продажа безналичной иностранной валюты за безналичные рубли и за другую безналичную иностранную валюту.

Основные направления развития банка зависят от стратегии. Достижение поставленных целей, прирост активов, повышение качественных и количественных показателей работ зависит от эффективности стратегии.

Для оценки эффективности стратегии была сформирована группа экспертов куда вошли:

- руководитель Финансового комитета;
- руководитель Инвестиционного комитета;
- руководитель комитета по компенсациям клиентам;
- руководитель комитета по операционным рискам;
- руководитель проектного комитета;

- руководитель по ипотечному кредитованию.

Анализ внутренней среды банка – это, по сути, процесс самодиагностики, проводимой менеджерами организации, цель которой состоит в выявлении сильных и слабых сторон компании, а главное условие, определяющее ее полезность и результативность – предельная объективность и честность.

Именно таким образом, определяется стратегический потенциал банка, анализируются его сильные и слабые стороны. В рамках анализа рассматриваются основные направления деятельности Банка, строится профиль эффективности управления и проводится SNW-анализ. Десятибалльная оценочная шкала позволяет четко структурировать оценки, отражающие восприятие менеджерами того или иного блока управления в компании. Выставляемые оценки становятся своеобразными индикаторами эффективности управления.

Профиль эффективности управления Банком, выстраивается по видам стратегий (блокам управления): кадровой, технико-технологической, производственной, стратегии НИОКР, маркетинговой, сбытовой (продажи), логистической, финансовой, инвестиционной и др.

Оценка эффективности того или иного блока управления с позиции его полноценного взаимодействия с другими блоками представлена на рисунке 16.

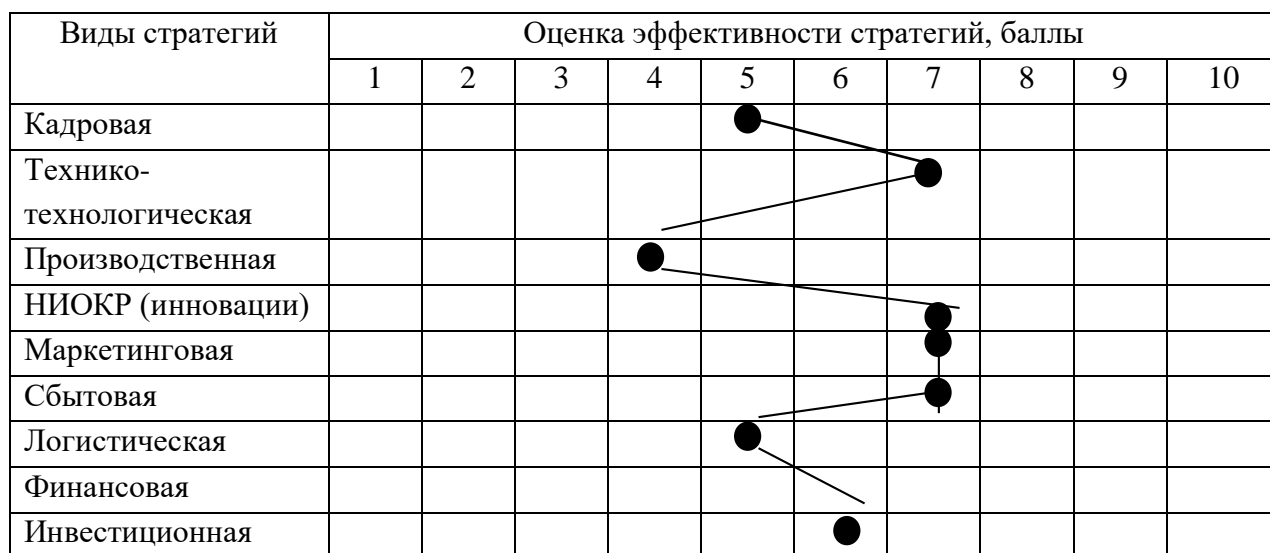


Рисунок 16 – Оценка эффективности стратегии ПАО КБ «Восточный»

Как видно из рисунка 13, эффективность кадровой стратегии (работа с персоналом) оценивается экспертами ПАО КБ «Восточный» на 50%, поэтому ставится «5» баллов, а эффективность финансовой стратегии оценивается на 60%, поэтому ей присвоено «6» баллов и т.д.

На следующем этапе проведем SNW-анализ. При проведении SNW-анализа производится оценка состояния внутренней среды банка (того или иного аспекта) с использованием следующих градаций: сильные (strength) стороны, нейтральные (neutral), слабые (weakness). Для ПАО КБ «Восточный» результаты SNW-анализа приведены в таблице 8. Оценка проводилась экспертами.

Таблица 8 – Результаты SNW-анализа ПАО КБ «Восточный»

Значимые параметры в деятельности банка	S	N	W
Обучение персонала			+
Условия труда		+	
Мотивация и стимулирование персонала			+
Текучесть кадров		+	
Квалификация персонала		+	
Оценка качества работы персонала		+	
Социальный пакет	+		
Организация планирования	+		
Уровень технической оснащенности	+		
Информационное обеспечение	+		
Качество предлагаемых продуктов/услуг		+	
Организация маркетинга		+	
Офисы обслуживания клиентов	+		
Организационная структура		+	
Состояние охраны труда		+	
Дилерская сеть	+		
Стандарты внешнего вида сотрудников			+
Продуктовая линейка банка			+
Численность персонала	+		
Заработная плата		+	
Имидж (деловая репутация) банка	+		
Психологический климат в коллективе		+	
Зависимость от поставщиков (Центробанк, «поставляющий» деньги и регламент работы)			+
Территориальное расположение	+		
Ценовая политика		+	
Объемы продаж		+	
Ориентация на потребителя		+	
Финансовая устойчивость	+		
Инвестиционная политика			+
Инновации (разработка и внедрение)		+	
Стратегия развития		+	

Как видим, недостаточное обучение персонала стоит на первом месте, что говорит о необходимости создания системы корпоративного обучения. Неэффективная система мотивации и стимулирования персонала – на третьем месте и т.д. Таким образом, необходима не просто стратегия, а стратегия и инструменты ее реализации.

Слабые стороны ПАО КБ «Восточный» представлены на рисунке 17.

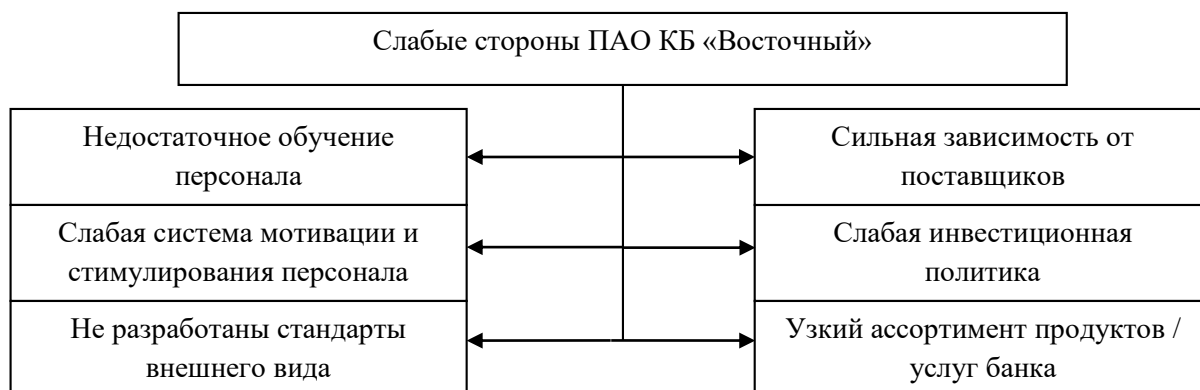


Рисунок 17 – Слабые стороны ПАО КБ «Восточный»

К сильным сторонам банка относятся:

- социальный пакет;
- организация планирования;
- уровень технической оснащённости;
- информационное обеспечение;
- офисы обслуживания клиентов;
- дилерская сеть;
- численность персонала;
- имидж банка;
- территориальное расположение;
- финансовая устойчивость.

Итак, у нас есть все основания утверждать, что результаты анализов совместимы, поскольку общие выводы о слабых и сильных сторонах банка в профиле эффективности управления совпали с расшифровкой составных частей этих блоков в SNW-анализе. Это говорит об объективности и достоверности оценок.

Анализ внешней среды. Стратегический климат определяют в ходе анализа факторов внешней среды. Для выявления возможностей и угроз среды применяют такие инструменты, как оценка конкурентных сил в отрасли по М. Портеру, PEST-анализ, весовая матрица и пр.

Лист анализа конкуренции по М. Портеру характеризует уровень конкуренции в отрасли по пяти позициям:

- соперничество конкурентов между собой – внутриотраслевая конкуренция;
- появление новых конкурентов;
- появление товаров-заменителей;

- способность поставщиков торговаться;
- способность потребителей торговаться.

В таблице 9 приведены результаты оценки уровня конкуренции по М. Портеру для ПАО КБ «Восточный», оценка проведена экспертами. Баллы означают степень (силу) конкурентной борьбы по тому или иному параметру.

Таблица 9 – Результаты анализа конкуренции по М. Портеру, в баллах

Виды конкурентных сил и их конкретные характеристики	Статика (сейчас)	Динамика (через 3-5 лет)
<b>1. Внутриотраслевая конкуренция</b>		
Цена на продукты / услуги	9	9
Качество	6	9
Уровень обслуживания	7	9
Гарантии	6	8
Сбытовая сеть	6	8
Продуктовые инновации	6	8
Темпы технологических изменений	6	8
Реклама	9	9
Средняя оценка	6,8	8,5
<b>2. Новые конкуренты</b>		
Входные барьеры	4	2
Выходные барьеры	4	2
Реакции существующих фирм	9	7
Реакции новых конкурентов	9	7
Средняя оценка	6,5	4,5
<b>3. Продукты-заменители</b>		
Оборот продуктов-заменителей	5	7
Капитальные вложения в создание продуктов-заменителей	5	7
Прибыль компаний, предлагающих продукты-заменители	7	9
Средняя оценка	5,6	7,6
<b>4. Поставщики</b>		
Цены	6	6
Качество	6	6
Условия поставки	6	6
Средняя оценка	6	6
<b>5. Потребители</b>		
Степень дифференциации потребительской аудитории	7	5
Емкость потребительского сегмента	5	5
Устойчивость потребностей клиентов	6	6
Психология потребителя	6	6
Издержки потребителя	8	6
Поведение потребителя	8	6
Средняя оценка	6,6	5,6

На рисунке 18 приведена диаграмма, визуализирующая результаты анализа уровня конкуренции по М. Портеру для ПАО КБ «Восточный».



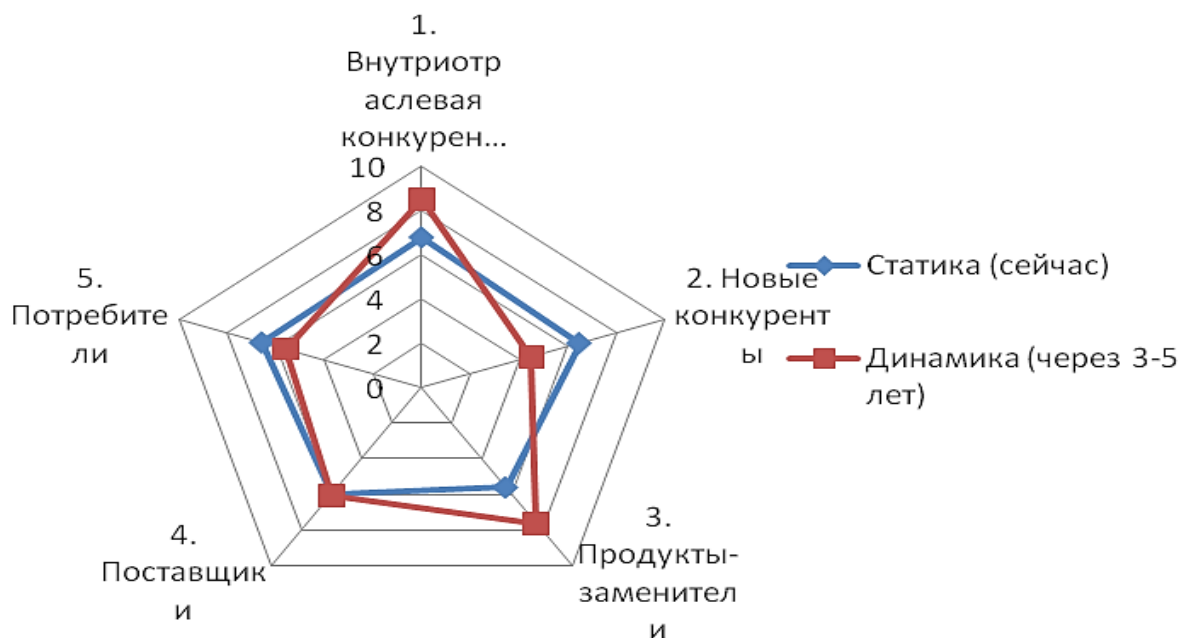


Рисунок 18 – Диаграмма уровня конкуренции по М. Портеру ПАО КБ «Восточный»

Как видно, ситуация с уровнем конкуренции для банка сейчас (сплошная линия) напоминает практически равносторонний пятиугольник. Все конкурентные силы примерно равны. При этом средние оценки всех пяти сил лежат в довольно узком диапазоне: от 5,6 балла для товаров-заменителей до 6,8 балла для внутриотраслевой конкуренции. Это говорит о достаточно устойчивых позициях банка с учетом всех возможных конкурентных угроз.

Однако через три-пять лет (пунктир) конкурентная ситуация может резко измениться. Равносторонний пятиугольник превращается в перекошенный. Диапазон разброса средних значений конкурентных сил намного увеличивается: от 4,5 балла для новых конкурентов до 8,5 балла для внутриотраслевой конкуренции.

Как видим, прогнозируется серьезный рост внутриотраслевой конкуренции (с 6,8 до 8,5), что будет сопровождаться ужесточением борьбы за клиента и его деньги. Также прогнозируется усиление позиций продуктов-заменителей (с 5,6 до 7,6), к которым можно будет отнести кредитные и иные карты, электронные платежи, электронные кошельки и пр. Конкуренция со стороны поставщиков, очевидно, останется на прежнем уровне. К главным поставщикам банков относится, прежде всего Центробанк, и вряд ли можно будет ожидать усиления конкуренции в таком монопольном секторе.

Конкурентная сила в виде новых игроков рынка, скорее всего, уменьшится, поскольку их появление маловероятно. Число банков, вероятно, будет сокращаться, т.к. это является приоритетной линией ЦБ РФ.

Влияние пятой конкурентной силы (потребители), видимо, также ослабнет, поскольку потребитель станет более лояльным, более защищенным, и его требования к тому или иному банку будут менее жесткими. По крайней мере, нужно к этому стремиться.

PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки факторов внешней среды (политических (policy), экономических (economy), социальных (society), технологических (technology)), которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность организации. В качестве экспертов выступают топ менеджеры, специалисты и консультанты банка.

В таблице 10 приведены результаты PEST-анализа для ПАО КБ «Восточный».

Таблица 10 – Результаты PEST-анализа для ПАО КБ «Восточный», баллы

Значимые факторы внешней среды	Статика (сейчас)	Динамика (через 3-5 лет)
1. Политические факторы	6,8	5
2. Экономические факторы	6,4	6,4
3. Социальные факторы	6,2	5,8
4. Технологические факторы	5,3	6,4

Как видно из таблицы 10, важную роль играют политические факторы, значимость которых была оценена в 6,8 балла по десятибалльной шкале. Это достаточно высокая оценка. Среди текущих политических факторов по значимости лидируют зависимость от решений высшего руководства страны, коррупция, существующее законодательство и ужесточение госконтроля.

Средняя оценка экономических факторов составляет 6,4 балла. Среди них лидируют высокая налоговая нагрузка, которая давит не только на банки, но и на все предприятия, вытесняя капитал и бизнес за границу, и обменные курсы валют. Понятно, что для банка последнее имеет огромное значение.

Значимость социальных факторов несколько ниже – на уровне 6,2 балла. Главные среди них – рост стоимости потребительской корзины и изменение законодательства в социальной сфере.

Технологические факторы получили самую низкую оценку (5,3 балла), что вполне логично.

Самые значимые среди них – отсутствие необходимого оборудования и коммуникации. Однако через три-пять лет ситуация может измениться, что и прогнозируют менеджеры. Роль политических факторов будет снижаться. Это,

скорее, позитивный прогноз, но он отражает современные тенденции. Роль экономических факторов останется практически на прежнем уровне. И с этим, видимо, можно согласиться. Роль социальных факторов уменьшится, но незначительно, а вот роль технологических факторов серьезно возрастет. Это требование и характерная черта нашего времени. И банки как носители капитала одними из первых будут воспринимать эти новшества.

Результаты SWOT-анализа отражают материалы рисунка 19.

<p>1. Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- доступные цены на продукты / услуги и современные методы продаж;</li> <li>- привлекательный имидж банка;</li> <li>- техническая оснащенность банка и информационное обеспечение;</li> <li>- социальный пакет;</li> <li>- удобное территориальное расположение;</li> <li>- финансовая устойчивость.</li> </ul>	<p>2. Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая система обучения персонала;</li> <li>- недостаточно эффективный механизм и методы мотивация персонала;</li> <li>- сокращение объемов предоставления услуг;</li> <li>- неэффективное использование активов, слабая инвестиционная политика;</li> <li>- узкий ассортимент продуктов / услуг;</li> <li>- отсутствие эффективной стратегии развития.</li> </ul>
<p>3. Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильный спрос на услуги и возможности его увеличения;</li> <li>- высокая платежеспособность населения;</li> <li>- отсутствие дефицита работников на рынке труда;</li> <li>- широкий круг потребителей;</li> <li>- лояльность потребителей;</li> <li>- отсутствие вероятности появления новых игроков на рынке.</li> </ul>	<p>4. Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая налоговая нагрузка на предприятие;</li> <li>- рост цен на энергоносители, сырье, материалы, комплектующие и услуги;</li> <li>- усиление конкуренции в отрасли;</li> <li>- кризисные явления в экономике;</li> <li>- появление на рынке заменяющих услуг;</li> <li>- угроза несвоевременного возврата кредитов;</li> <li>- инвестиционный климат в отрасли;</li> <li>- угроза появления новых технологий.</li> </ul>

Рисунок 19 – SWOT-анализ ПАО КБ «Восточный»

Как видим, список сильных и слабых сторон, возможностей и угроз достаточно широк, но не все они будут действовать на развитие банка одинаково. Основная задача – выявить ключевые факторы среды, на которые можно по-настоящему опереться в процессе разработки стратегии. Для этих целей используем весовую матрицу, которая рассматривает факторы внешней и внутренней среды на фоне действия друг друга: сильные и слабые стороны на фоне действия возможностей и угроз.

Плюсы здесь очевидны: это доступные цены на услуги, техническая оснащенность и финансовая устойчивость. Минусы – узкий ассортимент, слабая мотивация персонала и малые объемы производства (малые обороты банка), что,

как правило, является следствием ограниченного ассортимента и неэффективной системы мотивации.

Среди факторов внешней среды плюсы – это стабильный спрос на услуги, высокая платежеспособность населения и широкий круг потребителей. Надо сказать, что эти плюсы незначительны по своему влиянию. Минусы гораздо серьезнее. К ним относятся развитие кризисных явлений в экономике, высокие налоги (неблагоприятная налоговая политика), рост цен на сырье, энергоносители и пр., что опять же говорит о жестком деловом климате в России, который не побуждает предприятия вообще и банки в частности к развитию.

## 2.2 Анализ организации процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный»

Рынок банковских услуг представляет собой сложную область формирования спроса и предложения на производные банковской деятельности, которые относятся к товарному типу денежно-кредитных и финансовых отношений, характеризующихся свободным выбором партнеров и наличием конкуренции. Развитие этих отношений способствует увеличению спроса и предложения на услуги банков, стимулирует операции по расширению структурных элементов ассортимента и качества услуг.

Особое значение при этом приобретает удовлетворение потребностей клиентов, что требует изучения основных этапов обслуживания клиентов банка.

Рассмотрим подробнее этапы обслуживания разных типов клиентов с целью выявления проблем и недостатков в процессе обслуживания. Анализ этапов обслуживания юридических лиц в ПАО КБ «Восточный» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ этапов обслуживания юридических лиц в ПАО КБ «Восточный»

Этап	Описание	Недостатки
Приветствие	Большинство клиентов –юридических лиц сотрудничают с банком через интернет или по телефону. Приветствие происходит автоматически при работе через интернет, после введения пароля и входа в личный кабинет. При звонке также автоответчик здоровается. При посещении офиса банка, приветствие производится сотрудником банка, который встречает клиента при входе. Большинство юридических лиц заранее	При обращении по телефону нет возможности обращения к менеджеру по работе с юридическими лицами, который

Продолжение таблицы 11

Этап	Описание	Недостатки
	<p>назначают время встречи через личный кабинет, что позволяет сократить время ожидания обслуживания.</p>	<p>непосредственно занимается данным клиентом. При обращении в офис, возможна занятость сотрудника банка и необходимо ожидать</p>
<p>Выявление потребности</p>	<p>При обращении через интернет, клиент самостоятельно формирует запрос. Выявление потребности не производится. При обращении по телефону, клиент, также самостоятельно формирует обращение. При посещении офиса банка, выявление потребности производится сотрудником банка, который встречает клиента при входе. В случае назначенной встречи, сотрудник банка проводит клиента к менеджеру. При обращении в офис потенциального клиента, выявлением потребности занимается менеджер по работе с юридическими лицами, к которому направляют потенциального клиента.</p>	<p>При обращении в офис, возможна занятость сотрудника банка и необходимо ожидать</p>
<p>Консультация</p>	<p>При обращении через интернет, консультация производится при помощи чата с менеджером банка. При обращении по телефону консультация, при необходимости производится оператором либо перенаправляется менеджеру по работе с юридическими лицами. При обращении в офис консультацию производит менеджер по работе с юридическими лицами. Менеджер консультирует клиента по услуге, которая его интересует. При обращении потенциального клиента, менеджер формирует список возможных услуг для потенциального клиента на основе его требований и потребностей. От качества консультации зависит объем выбранных услуг клиентом и как результат прибыль банка. На данном этапе определяется перейдет ли потенциальный клиент в клиента. Также на данном этапе потенциальный клиент производит выбор банка. Таким образом, данный этап является наиболее важным при обслуживании потенциального клиента, поскольку от качества предоставленной информации зависит его решение и желание или не желание дальнейшего сотрудничества.</p>	<p>Недостатки не выявлены</p>

Окончание таблицы 11

Этап	Описание	Недостатки
Оказание услуги	При обращении через интернет оказание услуги производится автоматически. При обращении по телефону менеджер производит оказание услуги. При обращении в офис оказание услуги производит менеджер по работе с юридическими лицами. От качества оказания услуги ависит дальнейшее сотрудничество. Отметим, что большинство юридических лиц являются постоянными клиентами банка, таким образом, выбирая банк клиент постоянно все финансовые операции производит через этот банк.	Недостатки не выявлены
Завершение контакта	При обращении через интернет завершение контакта не предусмотрено. При обращении по телефону завершение контакта производится клиентом, менеджер интересуется смог ли он помочь и просит оценить его работу. Оценка работы производится автоматически. При обращении в офис завершение контакта производится после оказания услуги. Оценка удовлетворенности не производится.	Недостатки не выявлены
Послепродажное обслуживание	Послепродажное обслуживание производится в виде обслуживания клиента по заключенным сделкам не зависимо от способа обращения.	Недостатки не выявлены

Проведенный анализ обслуживания юридических лиц в ПАО КБ «Восточный» показал, что недостатком выступает отсутствие электронной очереди, электронного консультанта в офисах банка, что приводит к необходимости ожидания сотрудника банка, который встречает и оказывает первую консультацию. Как показало наблюдение, в большинстве офисов банка работае только один сотрудник на входе, что приводит к образованию очередей.

Рассмотрим этапов обслуживания физических лиц в ПАО КБ «Восточный» в таблице 12. Стоит отметить, что физические лица делятся на клиентов и потенциальных клиентов.

Таблица 12 – Характеристика этапов обслуживания физических лиц в ПАО КБ «Восточный»

Этап	Описание	Недостатки
Приветствие	Физические лица могут обратиться в банк через сайт (чат), по телефону горячей линии и лично посетив офис банка. При обращении через сайт и по телефону приветствие совершает компьютер автоматически.	При обращении в офис, возможна занятость сотрудника банка и необходимо ожидать. Очень часто, как показало наблюдение, клиенты не готовы ожидать освобождение сотрудника, и они либо уходят, либо

Продолжение таблицы 12

Этап	Описание	Недостатки
Приветствие	При обращении в офис банка приветствие совершает сотрудник, который встречает клиентов при входе.	самостоятельно определяют куда им надо. Обычно при самостоятельном определении клиенты отвлекают работников банка вопросами, занимают очередь не туда, куда нужно, что в итоге усложняет работу банковским работникам и снижает лояльность клиента к банку.
Выявление потребности	При обращении через интернет, в чате менеджер выявляет потребности клиента, либо клиент сам их формирует. При обращении по телефону, менеджер выявляет потребности клиента, либо клиент сам их формирует. При посещении офиса банка, выявление потребности производится сотрудником банка, который встречает клиента при входе.	При обращении в офис, возможна занятость сотрудника банка и необходимо ожидать. Очень часто, клиент или потенциальный клиент имеет много потребностей, но скрытых, и в связи с высокой занятостью сотрудника банка может их не озвучить.
Консультация	При обращении через интернет, консультация производится при помощи чата с менеджером банка. При обращении по телефону консультация производится оператором. При обращении в офис консультацию производит менеджер по работе с физическими лицами. Менеджер консультирует клиента по услуге, которая его интересует. При обращении потенциального клиента, менеджер формирует список возможных услуг для потенциального клиента на основе его требований и потребностей. От качества консультации зависит объем выбранных услуг клиентом и как результат прибыль банка. На данном этапе определяется перейдет ли потенциальный клиент в клиента. Также на данном этапе потенциальный клиент производит выбор банка. Таким образом, данный этап является наиболее важным при обслуживании потенциального клиента, поскольку от качества	Необходима высокая компетентность сотрудника, который встречает клиента, что бы он мог провести консультацию. Обычно, при входя стоят низко квалифицированные работники либо стажеры с недостаточным уровнем знаний, таким образом они не могут произвести консультацию клиента и направляют его к менеджеру по работе с физическими лицами. Таким образом, образуется очередь к менеджеру, при этом часть потенциальных клиентов отказываются от услуги, при условии получения консультации у сотрудника на входе, потенциальный клиент получил бы всю необходимую информацию и не потребовалось бы обращаться к менеджеру, что позволило бы сократить очереди.

Окончание таблицы 12

Этап	Описание	Недостатки
	предоставленной информации зависит его решение и желание или не желание дальнейшего сотрудничества.	
Оказание услуги	При обращении через интернет оказание услуги производится автоматически. При обращении по телефону менеджер производит оказание услуги. При обращении в офис оказание услуги производит менеджер по работе с физическими лицами, либо услуга производится автоматически при использовании банкоматов и терминалов. От качества оказания услуги зависит дальнейшее сотрудничество.	Недостатки не выявлены
Завершение контакта	При обращении через интернет и по телефону завершение контакта производится клиентом, менеджер интересуется смог ли он помочь и просит оценить его работу. При обращении в офис завершение контакта производится после оказания услуги. Оценка удовлетворенности не производится. Все потенциальные клиенты заносятся в базу данных для дальнейшего ознакомления с инновациями банка и банковскими продуктами.	Недостатки не выявлены
Послепродажное обслуживание	Послепродажное обслуживание производится в виде обслуживания клиента по заключенным сделкам не зависимо от способа обращения.	Недостатки не выявлены

При оценке процесса обслуживания физических лиц при наблюдении было выявлено ряд недостатков:

1. Отсутствие электронных очередей и возможности выбора услуги электронно, что приводит к высокой занятости сотрудника, который встречает клиентов при входе в банк;



2. В большинстве офисов банка работает только один сотрудник на входе, что приводит к образованию очередей, часть клиентов не готовы ждать и образуют очереди у менеджеров;

3. Клиент или потенциальный клиент имеет много потребностей, но скрытых, и в связи с высокой занятостью сотрудника банка может их не озвучить.

4. Обычно, при входя стоят низко квалифицированные работники либо стажеры с недостаточным уровнем знаний, таким образом, они не могут произвести консультацию клиента и направляют его к менеджеру по работе с физическими лицами, что приводит к образованию очередей.

5. У физических лиц нет возможности завести личный кабинет на сайте с целью осуществления финансовых операций, что приводит к необходимости посещать офисы банка, банкоматы или терминалы.

Положительной оценки заслуживает возможность предварительного заказа услуги, утверждения кредита и т.д., однако нет возможности прикрепления документов, что приводит к необходимости посещения офиса и ожидания оказания услуги, а также нет возможности записи к работнику банка.

Также в офисах банка производится обслуживание VIP клиентов. Отметим, что к каждому VIP клиенту прикреплен личный менеджер. VIP клиент при посещении банка звонит собственному менеджеру, который его встречает, лично проводит консультацию по всем вопросам, оказывает услуги и проводит послепродажное обслуживание. В каждом офисе банка есть комната для работы с VIP клиентами, у каждого клиента есть личный кабинет на сайте банка. Отметим, что в процессе наблюдения за обслуживанием VIP клиентов недостатки не были выявлены.

Проведенный анализ показал, что наибольшее количество недостатков выявлено в процедуре обслуживания физических лиц в банке. Учитывая, что в структуре выручки банка, 68% происходит за счет физических лиц, необходимо провести оценку удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания, с целью выявления причин неудовлетворенности и направлений повышения удовлетворенности клиентов и роста прибыльности банка.

## 2.3 Оценка удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания

Оценка удовлетворенности клиентов проводилась при помощи использования:

1. Метода «анализа коммуникаций с клиентами».
2. Анкетирования клиентов.

Определения степени удовлетворенности клиентов на основании анализа активности клиентов, частоте коммуникаций клиентов с банком и использования ими услуг выступает одним из наиболее объективных способов анализа. При использовании данной методики необходимо разбить существующую клиентскую базу на определенные сегменты по специальным ключевым параметрам.

Присваивая параметрам R, F, N определенные значения, можно разбить всех клиентов на более мелкие клиентские сегменты (группы клиентов). Пример такой сегментации для розничных клиентов приведен в табл. 13.

Таблица 13 – Сегментация розничных клиентов с использованием параметров R, F, N

Код	Описание клиентского сегмента
A	Б
R=1	Последняя банковская операция была осуществлена клиентом в течение последних 40 календарных дней с момента формирования отчета
R=2	Последняя банковская операция, была осуществлена клиентом не ранее 40 последних календарных дней, но не позже одного года с момента формирования отчета
R=3	С момента совершения клиентом последней операции прошло более одного года
F=1	Клиент совершил 15 и больше операций за последний квартал
F=2	Клиент совершил не более 15 операций за последний квартал
F=3	Клиент совершил не более 15 операций за последний год
N=1	Клиент использует три и более банковских продукта
N=2	Клиент пользуется двумя банковскими продуктами
N=3	Клиент пользуется только одним банковским продуктом

Первым параметром будет являться параметр R (Recency-«новизна») – дата совершения последней операции, инициируемой клиентом. Для физлица это может быть дата снятия наличных в банкомате, дата открытия вклада или осуществление перевода, дата последнего захода в интернет-банк или оплата платежей. Чем ближе параметр R к текущей дате, тем выше вероятность повторного совершения какой-либо банковской операции.

Вторым параметром является параметр F (Frequency-«частота») – общее количество совершенных клиентом операций. При автоматизации расчета

удобнее всего отслеживать количество операций за последний год. Чем больше значение показателя F, вслед за R, тем выше вероятность продолжения сотрудничества клиента с банком.

Третьим параметром является N (Number), который равен количеству используемых банковских продуктов.

Данное исследование проводилось на основе электронной базы клиентов банка физических лиц. Результаты представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Результаты сегментирования клиентов с использованием параметров R, F, N, %

Код	Значения
R=1	23
R=2	39
R=3	38
Итого	100
F=1	18
F=2	18
F=3	64
Итого	100
N=1	31
N=2	33
N=3	36
Итого	100

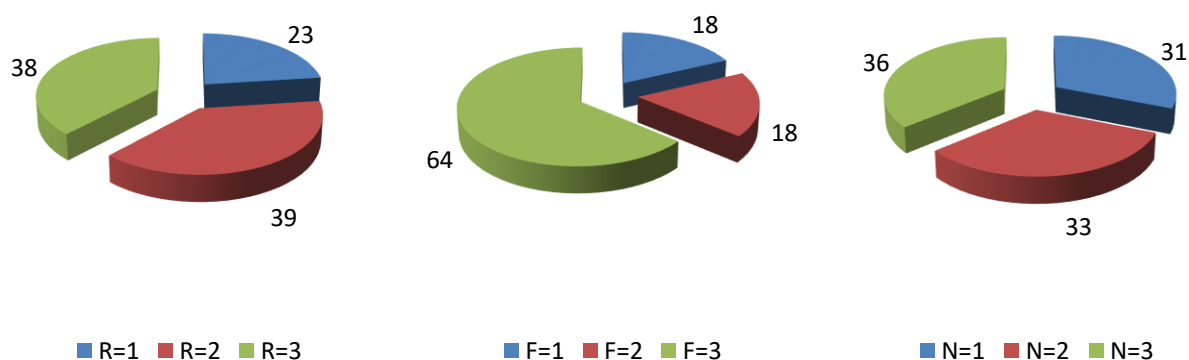


Рисунок 20 – Результаты сегментирования клиентов с использованием параметров R, F, N, %

Сегментация розничных клиентов для определения уровня удовлетворенности представлена в Приложении В.

На основе полученных результатов и приложения, а, можно сделать вывод, что большинство клиентов не удовлетворены сотрудничеством с банком и в ближайшее время разорвут отношения, возможно длительное сотрудничество в случае если у него оформлен вклад на длительный срок или он получает регулярные ежегодные выплаты, например, дивиденды. Вероятность того, что клиент перейдет к банку-конкуренту после окончания срока вклада, очень высока. Требуется особое внимание сотрудников банка при очередной коммуникации с клиентом.

При дальнейшем анализе стоит учитывать, что рост клиентских сегментов 1-1-1 и 1-1-2 и уменьшение клиентских сегментов 3-3-1, 3-3-2 и 3-3-3 будет свидетельствовать о росте удовлетворенности клиентов услугами банка.

Данная методика также позволяет более эффективно выстроить коммуникации с соответствующими клиентскими сегментами и за счет этого увеличить доходность на одного клиента в целом по банку. Такой инструмент оценки удовлетворенности клиентов поможет оценивать, как проводимые изменения в области управления качеством влияют на изменение отношения клиентов к банку.

Для выявления причин неудовлетворенности был проведен опрос клиентов банка физических лиц, опрос проводился в виде анкетирования клиентов банка.

Таблица 15 – План маркетингового исследования отношения клиентов физических лиц к процессу обслуживания в ПАО КБ «Восточный»

Этапы исследования	Содержание этапа исследования
<b>1 Определение целей исследования</b>	
1.1 Постановка целей и задач	Цель – отношение клиентов физических лиц к процессу обслуживания в ПАО КБ «Восточный», выявить сильные и слабые стороны управления процессом обслуживания клиентов Задачи: - исследовать удовлетворенность клиентов к самому процессу обслуживания; - оценить удовлетворенность клиента качественными характеристиками обслуживания; - оценить удовлетворенность клиента количественными характеристиками обслуживания;
1.2 Формирование рабочих гипотез	Клиенты недовольны процессом обслуживания на стадиях: приветствие, выявление потребности, консультирование
<b>2 Разработка плана исследования</b>	
2.1 Первичная информация	Источник первичной информации – анкетирование клиентов предприятия
2.2 Определение методов проведения	Методом исследования был выбран опрос в виде анкетирования клиентов. Объем выборки составил 50 человек. Выборка носила случайный характер, т.е. это все

## Окончание таблицы 15

Этапы исследования	Содержание этапа исследования
	Выборка носила случайный характер, т.е. это все клиенты, пришедшие за неделю исследования, независимо от отрицательного или положительного результата андеррайтинга
3 Реализация плана исследования	
3.1 Методы обработки и анализа информации	Для обработки анкет используется приложение MicrosoftExcel XP из пакета MicrosoftOfficeXP.Для анализа полученной информации используются метод сравнения, группировки, классификации. Результаты исследования будут представлены в виде текстовой и графической информации
3.2 Программируемые результаты	Определение удовлетворённости процесса обслуживания клиентов в ПАО КБ «Восточный» с целью разработки рекомендаций и мер по её совершенствованию
3.3 Стоимость проведения	Исследование проводилось при личном контакте с клиентом

Анкета для оценки указана в Приложении Г, а результаты анкетирования представлены на рисунках 21-28.

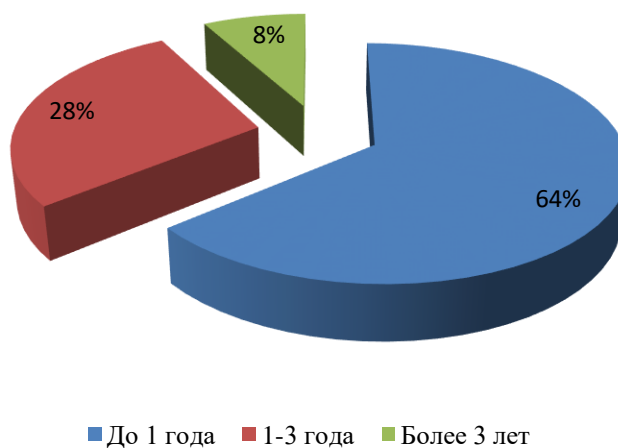


Рисунок 21– Ответ на вопрос «Давно ли Вы являетесь клиентом ПАО КБ «Восточный»?», %

Как видно, большинство опрошенных, являются клиентами банка до 1 года, 28% опрошенных являются клиентами банка 1-3 года, только 8% являются клиентами банка более 3 лет.

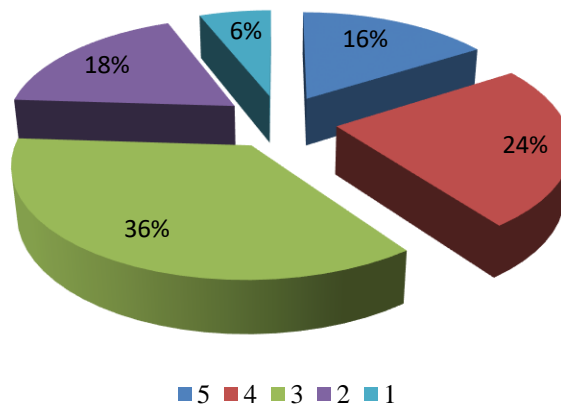
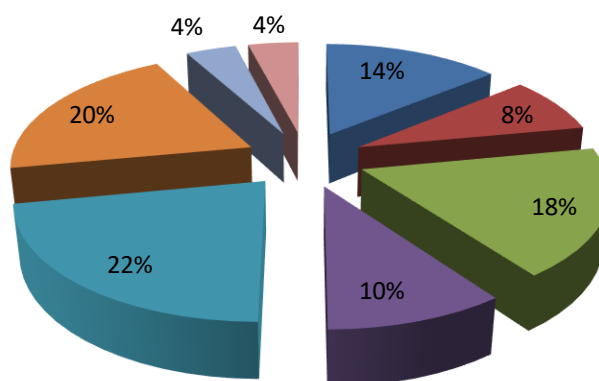


Рисунок 22 – Оценка клиентами уровня удовлетворенности обслуживанием в банке ПАО КБ «Восточный», %

На основе представленной информации можно видеть, что 36% опрошенных оценили удовлетворенность обслуживанием в банке на 3 балла (частично удовлетворен), 24% оценили на 4 балла (скорее удовлетворен, чем не удовлетворен), 18% оценили на 2 балла (скорее не удовлетворен, чем удовлетворен), только 16% оценили на отлично. 6% опрошенных оценили уровень удовлетворенности обслуживанием на 1 балл (не удовлетворен).



- Низкий уровень компетентности работников
- Мало сотрудников
- Наличие очередей
- Долгое обслуживание одного клиента
- Отсутствие электронной очереди и электронного распределения по менеджерам
- Ожидание сотрудника для распределения по направлению обслуживания
- Вежливость персонала
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 23 – Причины неудовлетворенности обслуживанием в банке ПАО КБ «Восточный», %

Результаты анализа показали, что:

- большинство опрошенных (11 человек или 22%), высказали неудовлетворенность отсутствием электронной очереди и электронного распределения по менеджерам;
- 10 человек или 20% высказали неудовлетворенность ожиданием сотрудника для распределения по направлению обслуживания;
- 9 человек или 18% указали на наличие очередей;
- 14% (7 человек) отметили низкий уровень компетентности работников;
- 5 человек (10%), недовольны длительностью обслуживания;
- 4 человека (8%) указали на недостаточное число сотрудников в отделении, в т. ч. и консультантов;
- 2 человека, отметили не вежливое обслуживание;
- 2 человека не смогли ответить на данный вопрос.

Таким образом, выполненный опрос клиентов лишь подтвердил наличие недостатков, выявленных при проведении наблюдения и анализа результатов процесса поэтапного обслуживания клиентов.

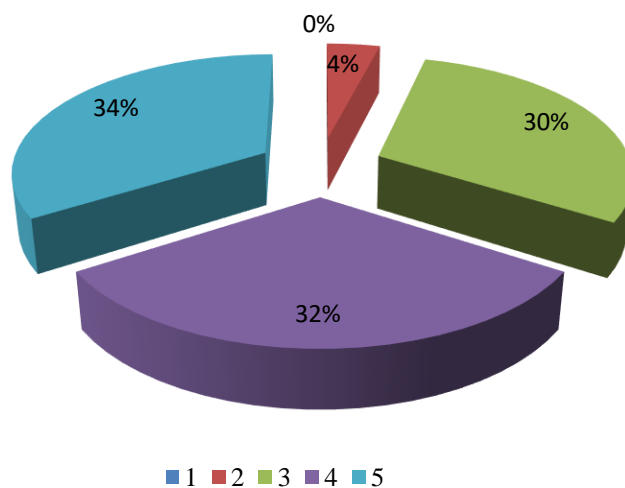


Рисунок 24 – Оценка удобства офиса (размещение зон в отделении, наличие информационных стендов, банкоматов, терминалов), %

Большинство опрошенных респондентов (32%) оценили удобство офиса на 4 балла, тогда как 34% опрошенных оценили оценкой отлично, 30% опрошенных оценили на 3 балла. Высокие показатели свидетельствуют о правильном расположении зон в отделении банка. Банкоматы и терминалы самообслуживания располагаются в самом начале отделения, что не требует от клиента тратить время на перемещение по отделению. Все окна для обслуживания клиентов подписаны, что облегчает поиск необходимого

менеджера. По отделению расположены информационные стенды, брошюры. Все отделения оформлены в одинаковом стиле.

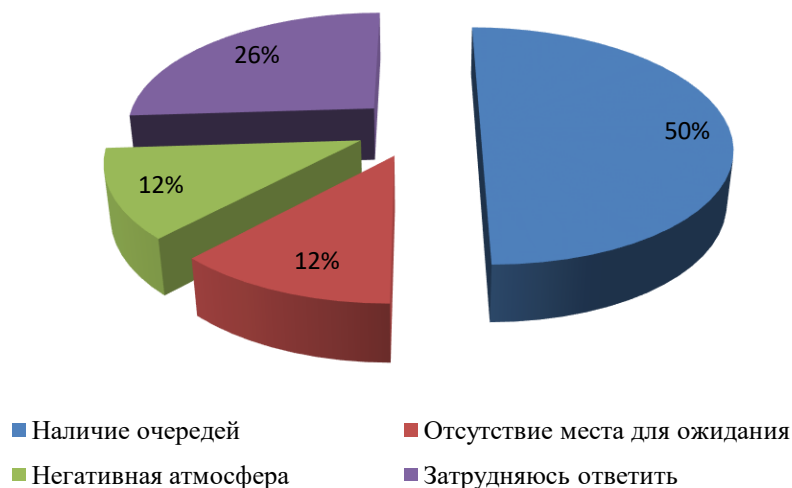


Рисунок 25 – Ответ на вопрос «Что вызывает не удовлетворенность пребыванием в отделении?», %

50% опрошенных отметили, что неудовлетворенность вызывает наличие очередей в отделении банка. Отметим, что при проведении наблюдения было выявлено, что очереди присутствуют, как к сотруднику на входе в банк, так и к менеджерам по обслуживанию клиентов.

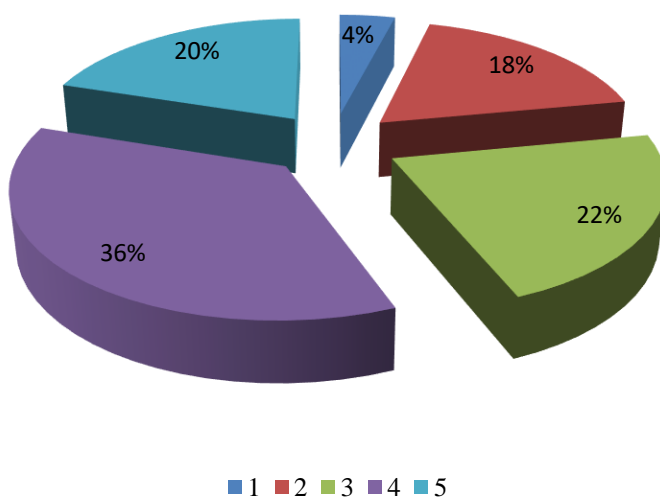


Рисунок 26 – Оценка качества полученной консультации в банке, %

Большинство опрошенных удовлетворены качеством консультации, оценив на 4 и 5 баллов (56%), что свидетельствует о высоком качестве



консультаций, что обусловлено предоставлением полной информации клиентам, высокой квалификацией менеджеров.

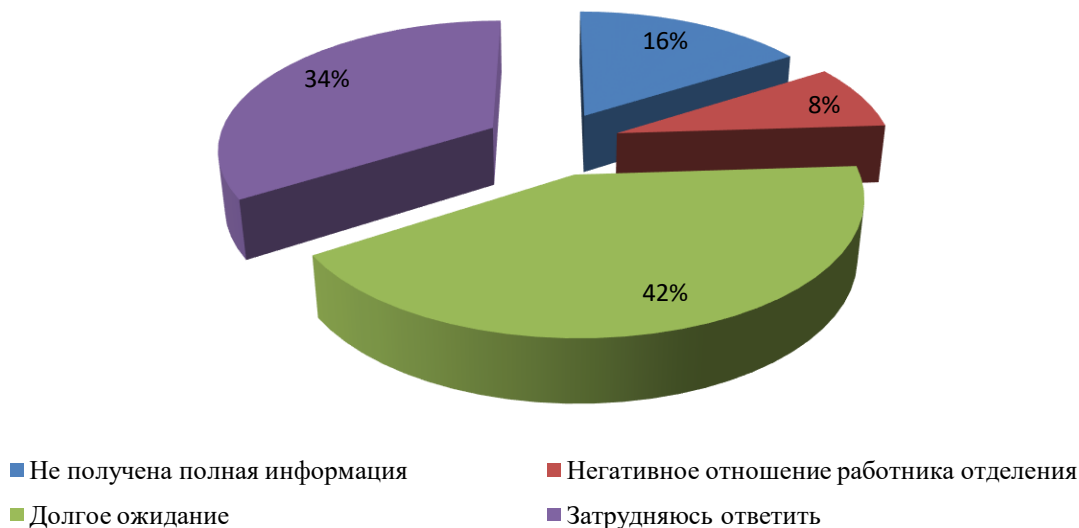


Рисунок 27 – Причины неудовлетворенности при консультации, %

Большинство опрошенных не довольны долгим ожиданием предоставления услуг.



Рисунок 28 – Мнение клиентов о направлениях повышения качества обслуживания, %

Следует заметить, что большинство опрошенных клиентов, отметило, что для улучшения качества обслуживания необходимо было бы использовать такой инструмент, как электронная очередь (30%).

Почти 18% опрошенных считает, что необходимо добавить количество консультантов при входе в банк и повысить уровень квалификации сотрудников, которые встречают клиентов. По мнению 14% необходимо оптимизировать сайт банка, 12% считают, что надо увеличить количество менеджеров по работе с физическими лицами.

В целом можно сделать вывод, что качество обслуживания клиентов в ПАО КБ «Восточный» находится на среднем уровне, присутствуют очереди, обслуживание клиентов долгое, сотрудники банка не могут провести полную консультацию.

Для улучшения качество обслуживания в ПАО КБ «Восточный» рекомендуется:

- 1) Внедрить электронную очередь и возможность выбора услуги электронно.
- 2) Увеличить количество сотрудников на входе в отделение.
- 3) Оптимизировать сайт банка.
- 4) Разработать и внедрить стандарты внешнего вида сотрудников отделения.
- 5) Улучшить бытовые условия (установить куллеры).

### **3 Разработка проекта по оптимизации процесса обслуживания клиентов в ПАО КБ «Восточный» в системе управления клиентской базой организации**

#### **3.1 Разработка мероприятий и предложений по оптимизации процесса обслуживания клиентов кредитной организации**

В результате выполненного в предыдущей части работы анализа процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный», выявлен ряд существенных недостатков, как в самом процессе обслуживания, так и в предлагаемых условиях.

С целью улучшения качества обслуживания клиентов для удержания имеющихся и привлечения новых клиентов, а также повышения уровня их лояльности, руководству Банка целесообразно сегодня направить все усилия на улучшение качества данного процесса. Одной из важных для клиентов характеристик, учитываемых при выборе Банка выступает время, затраченное на получение услуги, которое на сегодня значительно выше, чем у банков-конкурентов. Для сокращения времени обслуживания, улучшения навигации клиентов в отделении, оптимизации работы менеджеров целесообразно:

1. Внедрение системы электронной очереди.
2. Оптимизация сайта ПАО КБ «Восточный».

Внедрение системы электронной очереди (систему управления очередью, у разных производителей программного обеспечения встречаются разные названия) и оптимизация сайта являются теми мероприятиями, которые преследуют одну цель и могут быть интегрированы в систему управления клиентскими отношениями Банка.

Оптимизация сайта является весьма важной для банка. На сайте размещается информация, рекламирующая услуги банка, которая основывается на множестве факторов, целью которых является убеждение Клиента в правильности выбора. Продвижение банка в интернете способствует привлечению огромной аудитории по своим масштабам.

Эффект от такой работы, можно оценивать не только через качество и количество новых посетителей на корпоративный сайт, но и в экономическом эквивалентах. При этом реализация данного менее затратна, как финансово, так и по времени, чего нельзя сказать в отношении процесса внедрения системы электронной очереди. Очень важно, чтобы банковский сайт выполнял свою стратегическую функцию - продавал и собирал мнение пользователей. Только

посетители способны дать наиболее объективную оценку, и объективно отреагировать на удобство от пользования ресурсом. Комплексная веб-аналитика и постоянный диалог с интернет-посетителями - всё это поможет выяснить, насколько вложения в продвижение банковского сайта эффективно распределяются и какой результат приносят.

Как показал анализ, сайт Банка не дает возможности имеющимся и потенциальным клиентам – физическим лицам, через сайт занять очередь, записаться на определенное время к определенному менеджеру. Тогда как у клиентов – юридических лиц, VIP клиентов есть такая возможность. Клиенты-физические лица, у которых долгосрочные отношения с банком (кредиты, депозиты, пенсионные карты) имеют личный кабинет на сайте и возможность управлять своими счетами, производить оплату платежей, через личный кабинет. Однако, как показал анализ они, также не имеют возможности записаться заранее в электронном режиме в удобное для себя время на прием к нужному специалисту.

В связи, с чем в работе предлагается совершенствовать структуру сайта банка, добавить окно «Запись к специалисту», в котором клиент сможет выбрать дату, время и вид услуги, которая ему необходима. Обязательным условием при этом является информирование клиента о необходимых документах для получения услуги. Процедура записи будет иметь следующие этапы, которые представлены на рисунке 29.



Рисунок 29 – Этапы записи к специалисту через сайт

Для реализации данного мероприятия нет необходимости вкладывать существенные финансовые ресурсы, поскольку сайт уже имеется. Он поддерживается собственными работниками ИТ-отдела Банка, и, соответственно, при принятии решения о его корректировке, может ими же и дорабатываться. Это не потребует много средств, но может дать положительный результат.

Стоит отметить, что использование системы электронной очереди, что выступает вторым мероприятием, учитывает клиентов, которые записались через сайт при выдаче талонов, а также при передаче информации на информационное табло.

Автоматизированная система управления очередью с легкостью решает сразу несколько проблем – большой наплыв клиентов и безобразная работа некоторых из служащих.

Отметим, что внедрение в процесс обслуживания клиентов системы электронной очереди хотя и является дорогостоящим проектом, поскольку требует приобретения комплекта определенного оборудования, программного обеспечения, а также ежемесячные затраты на поддержание его работоспособности, но в то же время весьма выгодным.

В первую очередь система удобна для самого банка. Она позволяет контролировать работу каждого сотрудника, в частности, сколько времени он тратит на обслуживание одного посетителя. Она фиксирует:

1. Номер талона.
2. Выбранную операцию.
3. Время вызова на обслуживание.
4. Время окончания обслуживания.
5. Специалиста, который обслуживал клиента с данным талоном.

В случае возникновения претензии, как со сторон клиента, так и со стороны банка, при наличии данного талона можно с легкостью определить, где, как и когда обслуживался клиент.

В системе электронной очереди есть возможность давать приоритет тем или иным клиентам, например, VIP-клиентам. Такие клиенты, обычно, обслуживаются без ожиданий. Если в очереди в кассу стоят пять человек, то при выборе VIP-талона, VIP-персона попадает в кассу следующим. К преимуществам можно отнести:

Быстрое попадание к нужному специалисту,

- время ожидания своей очереди можно провести с пользой, например, решая какие-то текущие дела;

- возможность для банка быстро узнавать, сколько клиентов ждут своей очереди, какова динамика обслуживания, какие операции востребованы, сколько людей ждут дольше обещанного времени и прочее.

К недостаткам можно отнести:

- если человек не заметил вызова своего талона, то ему придется выбивать новый талон и снова ждать;

- нельзя визуальнo увидеть, сколько людей стоит еще ожидают своего обслуживания, поэтому сложно оценить время ожидания. И если человек спешит, то такое незнание еще больше начинает нервировать, например, ему

нужно в кассу, а из 20 человек в отделении 15 идут именно туда, поэтому время ожидания может затянуться на час и более;

- неверный выбор операции приведет к тому, что придется перебивать талон и вновь ждать своей очереди к нужному сотруднику.

Технология перемещения клиента при использовании системы электронной очереди представлена на рисунке 30.

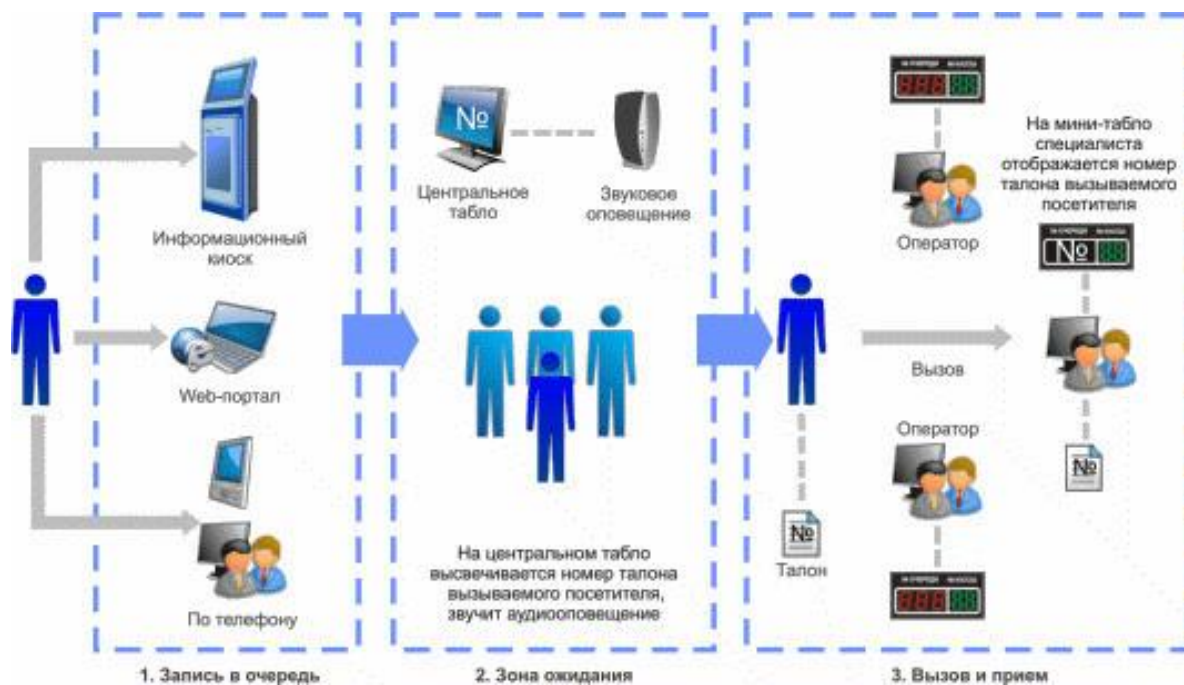


Рисунок 30 – Технология перемещения клиента при использовании системы электронной очереди

Электронная очередь начинается с регистрационного киоска, выдающего бумажные талоны с номерками. Как правило, это сенсорный терминал с современным элегантным дизайном, который идеально вписывается в строгий офисный интерьер.

Возможное меню терминала электронной очереди для банка представлено на рисунке 3. Обычно оно содержит следующие разделы в графе «Обслуживание физических лиц»: оформление депозитов, выдача/погашение кредитов, операции с пластиковыми банковскими картами, операции с наличными – выдача пенсий, денежные переводы, внесение платежей, в том числе коммунальных, валютно-обменные операции и прочее.

Для юридических лиц меню содержит перечень всех услуг, оказываемых банку этой категории – это и работа с ценными бумагами, факторинговые и клиринговые операции, работа в сфере международных отношений, инвестиционные проекты и т.д. Отдельное меню может быть составлено для лиц-

нерезидентов, если банк оперирует и этими вопросами. Кстати, для удобства иностранных граждан меню может быть многоязычным.

Принято считать, что меню должно быть максимально простым и интуитивно понятным для среднестатистического посетителя. Однако следует заметить, что многоуровневые меню хоть и кажутся слишком сложными, зато позволяют получать и систематизировать множество различной информации - в разрезе услуг, персонально по операторам или структурным подразделениям, сезонные колебания посещаемости, время, затрачиваемое на ту или иную операцию и многое другое. Такие мельчайшие подробности очень ценны при составлении аналитических справок и генерации отчетов.

Банки, желающие обладать качественной статистической и аналитической базой, интегрируют систему электронной очереди во внутренние информационные системы. Пример меню терминала системы электронной очереди приведен на рисунке 31.



Рисунок 31 – Пример меню терминала системы электронной очереди

Определившись с пунктом меню (самостоятельно или с помощью администратора-консультанта), клиент ожидает вывода информации о продвижении очереди на центральное табло. После звукового гонга и голосового оповещения посетитель проходит к указанному окну оператора за получением необходимой услуги. По завершению обслуживания клиент нажимает кнопки на сенсорном мониторе, которые, по его мнению, соответствуют уровню обслуживания по трех- или пятибалльной шкале.



Рисунок 32 – Основные функциональные возможности системы электронной очереди

1. Специализация рабочих мест. Суть этой функции заключается в том, что клиент, выбравший необходимую услугу, будет направлен к определенному сотруднику банка, который специализируется именно на этом вопросе. Специализация рабочих мест предполагает возможность использовать принцип приоритетности в распределении клиентского потока.

2. Маршрутизация услуг. Последовательное автоматическое направление клиента в несколько окон, если это необходимо для получения услуги. Например, открытие вклада требует оформления договора у оператора, затем внесения денег в кассу, затем возврата к оператору для получения документов. После регистрации клиента на услугу открытия вклада он будет вызван к оператору окна, занимающемуся оформлением документов. Принцип маршрутизации предполагает, что после выполнения своих функций, сотруднику банка не нужно выбирать, в какое окно направить клиента далее, – он просто нажимает кнопку «По маршруту», и система уже сама вызывает посетителя банка во все окна, соответствующие заданному для этой услуги маршруту.

3. Откладывание обслуживания клиента. Может возникнуть такая ситуация, когда уже вызванному для обслуживания клиенту требуется заполнить какие-либо документы, например, анкету на кредит или форму денежного перевода. В этом случае, оператор имеет возможность отложить обслуживание клиента на 5, 10 минут или любое другое время, и в образовавшемся промежутке обслужить следующего по очереди человека. По истечении времени, на которое



был отложен вызов первого посетителя, система вызовет его к тому же оператору автоматически.

4. Выбор нескольких услуг. Если клиенту необходимо за один визит в отделение осуществить несколько банковских операций, существует возможность выбора всех требуемых услуг сразу и регистрации на них по одному номеру талона. В этом случае, клиент будет вызван на услугу, оператор которой освободится в первую очередь, а затем, по мере возможности, на все остальные. Здесь нужно отметить два момента. Первое, пока оказывается одна услуга, система блокирует данный номер клиента для вызова по другим вопросам, то есть клиент не может быть вызван одновременно в два окна. Второе, посетитель, вызванный на одну банковскую операцию, не теряет свою очередь по другим услугам, система встроит его номер в очередь именно на то порядковое место, которое было у него в момент регистрации.

5. Приоритет клиентов. Определенным категориям VIP-клиентов в системе может быть задан приоритет обслуживания (например, держателям карт Gold и Platinum). Таких посетителей система будет автоматически ставить в начало очереди на выбранную услугу. Идентификация может производиться путем считывания банковской карты, в этом случае терминал регистрации должен быть оснащен карт-ридером. Помимо этого, идентификация карты может быть осуществлена путем ввода ее номера с помощью виртуальной клавиатуры или с применением биометрических технологий.

6. Предварительная запись. Клиент может записаться на обслуживание заранее с помощью интернет-сайта банка или мобильного приложения и подойти в отделение в удобное для него время. Активация предварительной записи осуществляется на терминале регистрации с помощью ввода уникального кода или сканирования штрих-кода.

7. СМС-оповещение. Если при выборе услуги на терминале прогнозируемое время ожидания обслуживания превысит заданную величину (например, 1 час), клиенту будет предложено ввести номер телефона для дополнительного СМС-информирования формата «Ваш номер ... будет вызван через 15 мин. Пожалуйста, подойдите в отделение». Помимо этого, есть возможность считать QR-код с полученного талона и при помощи смартфона отслеживать свою очередь в режиме онлайн. Это позволит клиенту не сидеть долгое время в зоне ожидания.

8. Мультиязычность. Для международных банков, а также для отделений, расположенных в субъектах РФ, которые имеют свой национальный язык, можно использовать мультиязычный интерфейс системы. При регистрации на

терминале или при предварительной записи, в первую очередь, клиенту предлагается выбрать язык. Именно на этом языке будут отображаться наименования услуг, текст распечатанного талона, текст СМС-сообщений, а также будет озвучен голосовой вызов на обслуживание.

9. Рекламные возможности. На главном информационном табло кроме отображения вызванных номеров, можно демонстрировать рекламные ролики или же давать объявления в формате бегущей строки. Помимо рекламы на информационном табло, есть возможность показа рекламных баннеров на самом терминале.

10. Сбор статистических данных. Система управления очередью обладает широкими возможностями для сбора и визуализации статистической информации о процессе обслуживания клиентов. Отчеты формируются в формате Excel в табличном и графическом виде. Из них можно получить данные:

- о количестве обслуженных клиентов по каждой услуге, каждому оператору и в совокупности по всему отделению;
- среднем времени обслуживания и ожидания;
- количестве клиентов с показателями времени ожидания, превышающими норму;
- списки предварительной регистрации и другие показатели.

11. Статистические отчеты в автоматическом режиме по заданному расписанию отправляются на электронную почту ответственного лица.

12. Централизация. Для банков, которые имеют разветвленную филиальную сеть, актуально использование модуля централизации, позволяющего управлять настройками системы управления очередью в каждом отделении из центрального офиса. Модуль централизации позволяет осуществлять обмен данными (обновление списка оказываемых услуг, рекламных роликов, текстов бегущих строк, курсов валют, статистической информации об обслуживании, а также программного обеспечения системы управления очередью) в автоматическом режиме по расписанию или вручную. Дополнительный модуль оперативного мониторинга позволяет отслеживать информацию о процессе обслуживания в отделениях в режиме онлайн, включая выделение превышения критических показателей процесса обслуживания и данные с камер видеонаблюдения.

13. Оценка качества. Часто система управления очередью дополняется модулем оценки качества обслуживания. Оценка качества может осуществляться с помощью кнопочного пульта (балльная оценка) или в

развернутом виде с помощью заполнения анкеты на планшете. Модуль оценки качества также позволяет получать статистику обслуживания в различных разрезах. Для балльной оценки по временным периодам и операторам, для анкетирования по любому из вопросов анкеты (например, по полу, возрасту или доходу).

14. QR-код. Удаленный просмотр информационного табло. На распечатанном талоне с номером очереди присутствует сгенерированный QR-код, позволяющий отслеживать состояние очереди с помощью смартфона. Клиент, считывая этот QR-код любым мобильным приложением для его распознавания, получает ссылку, переход по которой отображает страницу с данными о вызванных номерах клиентов. Эти данные аналогичны отображаемым на информационном табло в отделении. Таким образом, становится необязательным присутствие клиента непосредственно в зоне видимости табло.

15. Фиксация валютного курса. Мы создали возможность фиксации курса в момент печати талона. Зафиксированный курс, отображенный на талоне будет отображаться в интерфейсе пульта оператора в привязке к номеру клиента. Данные о курсах валют импортируются из банковской информационной системы в автоматическом режиме. Эта услуга может быть необходима в случае обновления валютного курса в середине рабочего дня, для избегания ситуаций, когда во время регистрации клиента в очереди курс один, а к моменту обслуживания – другой.

16. Рабочее место без оператора. Бывает, что потенциальный клиент приходит в отделение не для осуществления финансовой операции, а для того, чтобы получить профессиональную консультацию. Для оказания такой услуги не требуется полноценное рабочее место оператора, консультацию можно провести в переговорной комнате или просто за отдельным столом в зоне ожидания. Такое рабочее место присутствует в системе управления очередью, которая вызывает туда клиента, а оператором может стать любой свободный консультант. Факт оказания услуги именно этим консультантом фиксируется в системе или администратором зала на ресепшен, либо же руководителем отделения.

17. Отложенный визит. Если клиент приходит в отделение банка в момент пиковой загрузки и видит большое количество ожидающих услугу, он может при выборе услуги на терминале воспользоваться возможностью предварительной регистрации на текущий день. Например, указать время визита

через час или два. В этом случае, он может быть уверен, что раньше, чем через указанное время его номер не будет вызван.

18. Интеграция со СКУД. Система управления очередью может интегрироваться с системой контроля и управления доступом, если существуют зоны обслуживания, доступ в которые должен быть ограничен, например, депозитные ячейки. Подтверждение разрешения доступа может осуществляться сканированием штрих-кода на талоне с номером клиента (подтверждение вызова), а также дополнительно с помощью биометрических технологий (подтверждение личности).

Так же функция СУО – распределение и регулирование потока посетителей, пока получает неоднозначную оценку клиентов.

По данным «Дамаск» за 2012, компании, которая провела первичные замеры лояльности на местах внедрения, оценка целесообразности нововведения менялась, например, у клиентов «Сбербанка» в прямой зависимости от числа других посетителей, присутствующих в отделении. И если людей было мало, и в зале имелся свободный операционист, то необходимость брать талон на пульте регистрации воспринималась посетителями, как излишняя препона и «механицизм». Однако, как только число посетителей возрастало до 5-7 человек, и свободные операционисты не обнаруживались – система электронной очереди начинала оцениваться положительно и воспринималась как благо. Такую же положительную оценку давали люди, в прошлом имевшие опыт стояния в «живой» очереди, даже если в настоящий момент очереди не было [62].

Эти факты позволяют сделать вывод, что в целом внедрение систем электронной очереди в банках актуально, целесообразно и позволяет решать многие актуальные проблемы.

Конечно, о полномасштабном оснащении крупнейших банковских сетей системами электронной очереди говорить пока рано, но, учитывая предварительные оценки эффективности использования этих систем и активность банков, можно предполагать, что практика внедрения СУО в банках будет массовой.

Внедрение системы электронной очереди позволит получить экономический эффект в двух направлениях:

- во-первых, сократятся очереди, что позволит обслуживать больше клиентов;

- во-вторых, нет необходимости размещать около входа высококвалифицированного работника (что позволит сократить расходы на оплату труда).

Как было отмечено выше, для улучшения качества обслуживания клиентов также необходимо улучшить бытовые условия.

При анализе деятельности разных банков в создании комфортных бытовых условия для клиентов было выявлено, что многие банки используют мягкие диваны, куллеры, и даже, мини-кафе в зоне ожидания для клиентов.

В отделении банка, которое является базой для исследования, есть зона ожидания, которая оснащена диванами, литературой, как по услугам банка, так и рекламного характера иных организаций (не банковских услуг).

Стоит отметить, что размещение рекламной информации, не связанной с банковской деятельностью, является маркетинговым ходом, направленным на рост объемов оборота банка. Поскольку, клиенты при ожидании рассматривают рекламные буклеты и у них появляются желания (поехать в отпуск, купить что-то и т.д.), что, согласно поведенческой науке в дальнейшем приведет к покупке (очень часто в кредит).

Немало важен и тот факт, что сегодня в зоне ожидания у клиентов отсутствуют куллеры с водой, что весьма неудобно. Так, в случае ожидания до 15 минут, а также в холодное время года куллеры не пользуются популярностью, однако в жаркое время года, и при длительном ожидании клиенты могут воспользоваться данной услугой. Кроме того, важно помнить, что услуга будет иметь положительный эффект (повышать лояльность и приверженность клиентов), только в том случае, если вода в куллере будет, она будет чистой, будут пластиковые стаканчики, а также урна, куда можно их выбросить.

В целях реализации данного мероприятия следует заключить договор с компанией-поставщиком бутыллированной воды. При заключении долгосрочного контракта, компании предоставляют куллер бесплатно. Таким образом затраты будут только в стоимости воды и замены куллеров.

В процессе анализа и наблюдений было выявлено, что у работников Банка отсутствует единый стандарт в одежде, хотя в Кодексе корпоративной этики отмечено, что работник должен быть одет в сине-белые тона (синий низ, белый верх). Отсутствие корпоративного знака (галстук, брошь и т.д.) усложняет идентификацию работника банка среди клиентов, особенно в теплое время года, а также создает ощущение небрежности. Рекомендуется разработать, внедрить и обеспечить выполнение стандартов внешнего вида.

В данном случае целесообразно разработать документ, который будет закреплять требования к внешнему виду сотрудников банка, учтя в нем:

а) требования к внешнему виду стажеров (наличие опознавательного знака, к примеру, галстук сине-красного цвета);

б) требования к внешнему виду менеджеров и администраторов (синий низ, белый верх и галстук сине-красного цвета), для руководителей отделов и структурных подразделений (черный низ, белый верх, галстук сине-красного цвета);

в) условия обеспечения работников форменной одеждой и галстуками:

- для стажеров – одежда личная, галстук выдается банком;

- для менеджеров, администраторов, руководителей, при стаже работы в банке более 3 лет – финансируется приобретение банком, галстук выдается банком;

- для менеджеров, администраторов, руководителей, при стаже работы в банке менее 3 лет - одежда личная, галстук выдается банком.

г) особые условия:

- для работников, которые после получения формы проработали менее 1 года, стоимость формы вычитывается из заработной платы;

- возможно финансирование банком пошива формы, для работника со стажем работы менее 3 лет, за особые заслуги или в виде мотивации.

Реализация данного мероприятия требует разработки и утверждения «Стандарта внешнего вида работника банка», заказа на покупку необходимого количества галстуков, с учетом количества работников банка и стажеров, а также резерва на случай непредвиденной порчи и ли утери.

Важно выбрать организацию по пошиву формы для работников со стажем работы более 5 лет, предлагающую минимальную стоимость данной услуги.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить качество обслуживания, повысить уровень лояльности клиентов. В случае привлечения новых клиентов вырастут обороты и дохода банка. Однако решение о практической реализации предложенных новшеств требует расчета финансовых, материальных и временных затрат, а также величины ожидаемого эффекта после их реализации.

### **3.2 Расчет затрат на мероприятия и оценка эффективности их внедрения в систему обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный»**

В первую очередь необходимо провести расчет затрат на реализацию всех мероприятий.

Все мероприятия можно разделить на затратные и малозатратные. К числу малозатратных мероприятий относятся:

1. Оптимизировать сайт банка.

2. Улучшить бытовые условия (установить куллеры).
3. Разработать и утвердить «Стандарт внешнего вида работника».

К числу затратных мероприятий относятся:

1. Внедрить электронной очереди.
2. Обеспечить работников формой.

Проведем расчет затрат на реализацию первоочередных мероприятий.

Как было отмечено выше, оптимизацией сайта занимаются работники ИТ-отдела банка, что входит в их функциональные обязанности и не требует дополнительного вложения средств. По оценкам специалистов данного подразделения Банка, затраты времени на корректировку сайта могут занять порядка 5-6 часов. Для расчетов в работе принято среднее количество времени - 5,5 часов.

На сегодня заработная плата (основная и дополнительная) работника ИТ-отдела Банка составляет, порядка, 26000 руб. Исходя из этого, сумма отчислений на социальные нужды составит 7800 руб. С учетом выше отмеченного один час работы ИТ-специалиста над решением данного вопроса, обойдется Банку в 192 руб./час.

$$3 \text{ час} = (26000+7800)/22 * 8 = 192 \text{ руб./час}$$

Учитывая стоимость часа работы и время выполнения работ общая величина затрат на решение данного вопроса, ориентировочно, составит 1056 руб.

Улучшение бытовых условий требует затрат финансовых ресурсов, при этом затраты времени минимальны. Предлагается воспользоваться услугами компании «Mywatershop», прайс компании представлен на сайте, компания предлагает воду «Святой источник», при заключении контракта на поставку воды минимум 2 раза в месяц (по 19 литров бутыль) на протяжении 3 лет, компания предоставляет куллер бесплатно, обслуживание куллера (замена помп) входит в стоимость. Стоимость бутыля воды 270 руб., объем 19 литров [64]. Согласно данным отделений других банком среднее потребление воды клиентами Банка составляет 2 бутыля в месяц.

Таким образом, ежемесячные затраты на 1 отделение на воду составят 540 рублей. На приобретение стаканчиков, мусорных пакетов может потребоваться 300 рублей в месяц. Приобретение чайных пакетиков с заваркой для клиентов, позволит им во время некоторого ожидания услуги выпить горячего чая. Согласно данным Банка в среднем в день проходит 90 человек. На основании беседы со специалистами иных банков, приблизительно 30% клиентов пьют чай. С учетом этих данных, понадобится 6 упаковок чая по 100 пакетиков. Таким

образом, совокупные затраты на реализацию данного мероприятия потребуют 1560 рублей (Таблица 16).

Таблица 16 – Ежемесячные затраты на обеспечение клиентов ПАО КБ «Восточный» питьевой водой

Вид затрат	Количество	Цена, руб./шт.	Стоимость, руб.
Бутыль воды «Святой источник» (19 литров), шт	2	270	540
Стаканчики, мусорные пакеты, шт.	-	300	300
Чай (100пакетиков в упаковке), упаковок	6	120	720
Итого	-	-	1560

Годовые затраты на реализацию данного мероприятия, обойдутся Банку в сумму 18,7 тыс. руб.

Вторым важным, на наш взгляд, для Банка предложением в работе является введение «Стандарта внешнего вида сотрудника Банка». Аналогичный стандарт на сегодня уже действует во многих банках. На решение данного вопроса потребуется не больше 1 дня работы специалиста кадровой службы Банка для согласования и утверждения у руководства стандартной формы одежды для сотрудников.

Если принять, что на сегодня, заработная плата специалиста по кадрам составляет (основная и дополнительная) 27500 руб., а отчисления на социальные нужды составят 8250 руб., то дневная заработная плата специалиста по управлению персоналом составит:

$$Зд = (27500 + 8250) / 22 = 1625 \text{ руб.}$$

С учетом стоимость дня работы и времени на выполнение данной работы, Банку реализация данного предложения обойдется в 1625 руб.

Таким образом, при достаточно небольшой сумме средств для Банка, реализация данного предложения может повысить лояльность клиентов и имидж банка, положительно сказавшись на качестве услуг.

Что касается затратных мероприятий, то одним из них может стать внедрение электронной очереди. Данное мероприятие является дорогостоящим. Для реализации данного мероприятия необходимо закупить оборудование (сенсорный киоск для выдачи талонов, информационный экран для информирования посетителей, сенсорные табло, пульт оператора, ПО). Расчет затрат произведен на основе цен, представленных на сайте компании Автомат-



Сервис [66]. Расчет единовременных затрат на внедрение механизма электронной очереди в одном офисе банка представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Единовременные затраты на внедрение механизма электронной очереди в Банка

Наименование	Количество, шт.	Цена, тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.
1. Киоск «Тайфун»	1	105	105
2. Информационный экран для информирования посетителей	1	60	60
3. Пульт оператора на базе планшета (для всех менеджеров)	5	9	45
4. Светодиодное табло	5	8,4	42
5. Пакет «АС Система управление очередью»	1	30	30
6. Модуль расширенной статистики	1	18	18
7. Информер о текущем состоянии очереди и статистика по дням недели	1	15	15
8. Модуль для размещения рекламных материалов	1	14,4	14,4
9. Модуль предварительной записи в интерфейсе киоска	1	15	15
10. Настройка меню очереди и СУО через удаленное подключение к терминалу	1	7,5	7,5
11. Система смс-оповещения посетителей	1	18	18
12. Система предварительной записи через интернет	1	24	240
Итого			393,9

Таким образом, для организации электронной очереди, которая будет учитывать и записанных через сайт клиентов на реализацию данного решения необходимо 393,9 тыс. руб. Расходы на транспортировку, установку, наладку оборудования и обучения сотрудников не предполагаются, поскольку при покупке полного комплекса оборудования это входит в стоимость.

Также стоит отметить, что будут иметь место текущие расходы на содержание оборудования, а также потребоваться небольшие средства на приобретение нужных расходных материалов.

Учитывая все выше отмеченное можно составить общую смету затрат на реализацию данного мероприятия, включив в нее следующие статьи затрат:

- материальные затраты;
- электроэнергия,
- амортизация.

расходы на содержание и эксплуатацию оборудования

Проведем расчет затрат по статьям.

К расходным материалам относится термобумага для талонов. Цена одного рулона на 3000 талонов составляет 480 рублей. Средняя посещаемость 90 человек в день. Стоит отметить, что необходимо закладывать 30% на ошибки клиентов.

$$K \text{ талонов} = 90 \text{ человек} * 22 \text{ дня} * 30\% = 2574 \text{ талонов}$$

$$Z \text{ на бумагу} = 1 \text{ рулон} * 480 \text{ рублей} = 480 \text{ руб./мес.}$$

$$Z \text{ в год} = 480 * 12 = 5,76 \text{ тыс.руб. в год}$$

Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (запасные части, ремонтные работы и техническое обслуживание) приняты в размере 1% от его стоимости.

$$Z \text{ на эксплуатацию и содержание} = 393,9 * 1\% = 3,939 \text{ тыс.руб./год}$$

Расходы на электроэнергию рассчитываются из потребления электроэнергии, потребление составляет 0,2 кВт/час., стоимость 1 кВт составляет 3,96 руб/кВт.

$$Z \text{ на электроэнергию} = 0,2 \text{ кВт} * 8 \text{ часов} * 22 \text{ дня} * 3,96 \text{ руб} = 139,4 \text{ руб./мес.}$$

$$Z \text{ на электроэнергию год} = 139,4 \text{ руб./мес.} * 12 = 1,67 \text{ тыс.руб.}$$

Сумму амортизационных отчислений рассчитали линейным методом. Срок службы оборудования составляет 5 лет, соответственно норма амортизации составит 20%. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$N_a = 1/T * 100\% \quad (1)$$

где T – полезный срок эксплуатации оборудования.

Сумма амортизационных отчислений найдена по формуле:

$$A_m = C_o * N_a, \quad (2)$$

где C<sub>o</sub> – первоначальная стоимость оборудования.

Таблица 18 – Сумма годовых амортизационных отчислений по электронной очереди в Банке

Наименование оборудования	Срок эксплуатации, лет	Норма амортизации, %	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Сумма годовых амортизационных отчислений, тыс. руб.
1.Киоск «Тайфун»	5	20	105000	21
2.Информационный экран для информирования посетителей	5	20	60000	12

## Окончание таблицы 18

Наименование оборудования	Срок эксплуатации, лет	Норма амортизации, %	Стоимость оборудования, тыс. руб.	Сумма годовых амортизационных отчислений, тыс. руб.
3.Пульт оператора на базе планшета (для всех менеджеров)	5	20	45000	9
4.Светодиодное табло	5	20	42000	8,4
5.Пакет «АС Система управление очередью»	5	20	30000	6
6.Модуль расширенной статистики	5	20	18000	3,6
7.Информер о текущем состоянии очереди и статистика по дням недели	5	20	15000	3
8.Модуль для размещения рекламных материалов	5	20	14400	2,88
9.Модуль предварительной записи в интерфейсе киоска	5	20	15000	3
10.Настройка меню очереди и СУО через удаленное подключение к терминалу	5	20	7500	1,5
11.Система смс-оповещения посетителей	5	20	18000	3,6
12.Система предварительной записи через интернет	5	20	24000	4,8
Итого			393900	78,78

Прочие затраты составляют 1% от стоимости оборудования.

З прочие =  $393,9 * 1\% = 3,939$  тыс.руб./год

Таблица 19 – Единовременные и постоянные расходы ПАО КБ «Восточный» на организацию электронной очереди (на один офис), тыс.руб.

Вид расходов	Значение
Единовременные	393,9
Текущие	94,088

Следует отметить, что на первый взгляд, кажется, что электронная очередь выгодна, прежде всего, клиенту, который получает максимум комфорта, быстрое и качественное обслуживание. Однако и руководство компании не остается без профита: система электронной очереди помогает решать важные задачи специалистам различных секторов:

1. Менеджмент полностью контролирует персонал, отслеживая с помощью СУО соблюдение трудовой дисциплины: своевременное начало и конец смены, технических и обеденных перерывов, скорость обслуживания и загрузку каждого оператора в режиме онлайн. Это позволяет оперативно управлять ситуацией, распределяя потоки посетителей по дополнительным окнам. Идентификация клиентов в момент регистрации в электронной очереди помогает руководству досконально изучить своих клиентов, а оценка качества обслуживания – выявить изъяны в кадровом составе и устранить их.

2. HR-отдел получает возможность анализировать производительность труда в целом по предприятию и в разрезе сотрудников, грамотно координировать сезонное привлечение дополнительной рабочей силы, а также осуществлять мотивацию персонала методом поощрений и/или административных взысканий.

3. Работникам бухгалтерии доступна функция прогнозирования клиентского трафика, от которого зависит планирование доходной и расходной части бюджета. Также финансисты могут адекватно оценить рентабельность проведенных рекламных кампаний, выявить экономический эффект от акционных продаж и от скидок.

4. Кроме того, оценка качества с помощью СУО – самый простой метод выявить передовиков и аутсайдеров производства [62].

Электронная система управления очередью позволит:

- сократить время ожидания клиента до 30% за счет алгоритмов распределения зарегистрированных посетителей между сотрудниками-операторами, одновременно увеличивая производительность труда персонала;

- клиенту получить, при необходимости, сервис на родном для него языке, а также конкретизировать предмет обращения. Выбрав нужную услугу, клиент существенно сокращает время обслуживания, т.к. система направляет его к менеджеру или оператору, обслуживающему именно эту услугу.

Дополнительные рекламные возможности: талон с номером очереди и табло для отображения вызываемых посетителей служат отличными рекламными носителями, поскольку к ним во время ожидания приковано

внимание посетителя. На талоне, можно вывести информацию о новом продукте или услуге, проходящей акции или спецпредложении.

На информационном табло электронной очереди помимо информации о текущей очереди возможно отображение рекламного контента - видеороликов, слайдшоу, информационной «бегущей строки». Во время ожидания своей очереди имеет возможность комфортно провести время в зале обслуживания, с высокой долей вероятности приобрести дополнительную или заинтересовавшись новой услугой. Увеличивается конверсия или (по терминологии ритейла)- «величина чека».

Администрирование системы управления очередью в режиме реального времени позволяет свести к минимуму возникновение конфликтных ситуаций, задать нормативы по времени обслуживания и ожидания и отследить превышение критических показателей, оперативно перераспределить нагрузку между операторами, перенаправить посетителя к другому оператору или администратору, оказать необходимую консультацию.

С помощью статистических данных системы управления очередью возможно определять показатели во время пиковой нагрузки и в штатном режиме; в какие часы нагрузка максимальная, а в какие - минимальная; как меняется поток посетителей по дням недели. Становится возможным проследить эффективность маркетинговых мероприятий, оценить интерес клиентов к новым предложениям или услугам. На основе статистических данных возможно прогнозировать посещаемость и оптимизировать работу обслуживающего персонала - применять тактики обслуживания, перераспределять операторов по обслуживанию той или иной услуги или операции, внедрять мотивационные программы.

Таким образом внедрение системы управления очередью позволит Банку:

- увеличить конверсии (величину чека, продажи доп.услуг;)
- обеспечить рост производительности труда персонала;
- повысить уровень лояльности клиентов к Банку [66].

В качестве рекомендации следующим мероприятием выступает обеспечение работников формой. Планируется обеспечение всех работников банка галстуками с эмблемой банка, а также финансирование пошива одежды отдельным категориям работников банка. Необходимо обеспечить всех работников галстуками, при этом необходимо учесть текучесть кадров в год. Расчет представим на основе одного отделения.

Таблица 20 – Расчет необходимого количества галстуков для отделения банка

Показатель	Значение показателя
Количество работников, чел.	12
Коэффициент текучести кадров, %	5,7
Количество работников с учетом текучести кадров, чел.	13

По предварительным оценкам, потребуется заказать, порядка, 13 галстуков (с учетом текучести кадров). Стоимость одного галстука 300 руб. при оптовом заказе. Необходима и форма для работников, которые работают в банке более 3 лет, согласно данным банка, в отделении три человека относятся к данной категории. Средняя рыночная стоимость пошива костюма с учетом стоимости ткани – 2500 руб. Таким образом общие затраты на одно отделение на пошив формы составят 7500 руб.

Таблица 21 – Расчет единовременных затрат ПАО КБ «Восточный» на приобретение униформы (для одного отделения), тыс.руб.

Показатель	Значение
Приобретение галстуков	3,9
Приобретение формы	7,5
Всего затрат	11,4

Таким образом, Банку на решение данного вопроса потребуется 11,4 тыс.руб..

Совокупные расходы на реализацию комплекса новшеств для повышения качества обслуживания клиентов Банка представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Смета затрат ПАО КБ «Восточный» на мероприятия, в год (для одного отделения), тыс.руб.

Вид расходов	Значение
1. Единовременные	407,981
1.1 оптимизация сайта	1,056
1.2 введение стандарта	1,625
1.3 куллеры	0
1.4 электронная очередь	393,9
1.5 униформа	11,4
2. Текущие	112,808
2.1 вода	18,72
2.2 электронная очередь	94,088

Для расчета общей суммы затрат на мероприятия воспользуемся формулой приведенных затрат:

$$З = С + Е_n * К,$$

где З – приведенные затраты;

С – текущие затраты;

Ен – коэффициент эффективности, принятая на уровне процентной ставки рефинансирования, установленной Центральным банком РФ 26 марта 2018г., и действующая на настоящий момент (7,25%);

К – единовременные затраты.

$$З = 112,808 + (0,0725 * 407,981) = 142,39 \text{ тыс.руб.}$$

Для оценки эффективности, необходимо оценить ожидаемый эффект от внедрения мероприятий. Ожидается получение эффекта по двум направлениям:

1. Рост числа обслуженных клиентов в день, за счет внедрения электронной очереди и записи через сайт;

2. Сокращение расходов на оплату труда работников на входе в отделение.

С целью оценки роста количества клиентов, был проведен хронометраж в отделении банка, а также в отделении иного банка, в котором внедрена система электронной очереди и записи через сайт. Сравнение полученных результатов представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Сравнение времени обслуживания клиента без использования электронной очереди и с использованием электронной очереди, мин.

Вид работ	Длительность без использования электронной очереди	Длительность с использованием электронной очереди	Отклонение, (+,-)
1.Вход в отделение	0	0	0
2.Ожидание администратора	5	0	-5
3.Получение талона	0	1	1
4.Консультация администратора	5	0	-5
5.Поиск нужного менеджера	1	1	0
6.Ожидание очереди	9	9	0
7.Консультация менеджера	22	22	0
Итого	42	33	-9

Таким образом, в среднем на обслуживание одного клиента тратится 42 минуты. В среднем в отделении в день обслуживается 90 человек.

Таким образом, в отделениях, где используется электронная очередь затраты времени на обслуживание одного клиента на 9 минут меньше, исходя из

этого в день можно обслужить на 27% больше (9минут\*90человек/33 минуты) или на 25 человек больше.

В месяц отделение обслуживает в среднем 2250 человек, а при внедрении электронной очереди сможет обслуживать 2875 человек. Доход банка от обслуживания одного клиента составляет в среднем 200 руб./месяц.

Таблица 24 – Расчет дополнительного дохода ПАО КБ «Восточный» при внедрении электронной очереди (для одного отделения)

Показатель	До внедрения электронной очереди	После внедрения электронной очереди	Отклонение,(+,-)
1. Количество обслуженных клиентов в месяц, чел.	2250	2875	625
2. Доход от обслуживания одного клиента, руб.	200	200	0
3. Доход отделения Банка от обслуживания всех клиентов, тыс.руб. в месяц	450	575	125
4. Доход отделения Банка от обслуживания всех клиентов, тыс.руб. в год	5400	6900	1500

Также ожидается сокращение расходов на оплату труда работников на входе в отделение. На данный момент в отделении в банк стоит администратор, который должен быть квалифицированным специалистом и мочь проконсультировать по всем вопросам. Оплата труда такого работника составляет в среднем 28000 руб./мес. При внедрении электронной очереди на входе нужен работник только в час пик (3 часа в день) и он может не быть специалистом в услугах банка, это может быть стажер или студент. Оплата труда стажеров составляет 90 руб./час. Таким образом, расходы в месяц составят (90\*25\*3) 6750 руб. на одно отделение.

Таблица 25 – Расчет величины экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий и рекомендаций в систему управления клиентскими отношениями Банка, тыс.руб.

Вид дохода	Дополнительный доход, в месяц	Дополнительный доход, в год
1. Увеличение количества обслуженных клиентов (электронная очередь, улучшение бытовых условий, улучшение внешнего вида сотрудников)	125	1500



Окончание таблицы 25

Вид дохода	Дополнительный доход, в месяц	Дополнительный доход, в год
2.Сокращения расходов на оплату труда	21,25	255
Итого	146,25	1755

База экономической эффективности – соотношение эффекта и затрат по его достижению. Но кроме абсолютной величины эффекта важно определить его относительную величину, которую можно вычислить отношением общего результата (эффекта) на ресурсные затраты, которые обусловили его получение.

Коэффициент экономической эффективности определен по формуле:

$$E = \text{Ээ} : Z, \quad (3)$$

где, Ээ – величина экономического эффекта;

Z – затраты на его осуществление.

$$E = 1755 / 142,39 = 11,7$$

Срок окупаемости рассчитывается по формуле:

$$T = 1/E \quad (4)$$

$$T = 1/10,85 = 0,085 \text{ года}$$

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации данных решений, так как расчет коммерческой эффективности показывает положительный результат по всем основным показателям. Что указывает на тот факт, что затраты организации на их реализацию окупятся менее чем за год. Кроме того, повысится качество предлагаемых Банков услуг. Предлагаемые новшества позволят не только оптимизировать процесс обслуживания клиентов, сократить затраты Банка на их обслуживание.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью написания бакалаврской работы выступил поиск оптимального варианта обслуживания клиентов банка.

Объектом исследования являлся ПАО КБ «Восточный».

Предметом исследования – процесс обслуживания клиентов банка.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены задачи:

- произведен анализ тенденций и перспектив развития банковского сектора экономики России и особенностей организации процесса обслуживания клиентов кредитных организаций;

- рассмотрен опыт эффективной организации процесса обслуживания клиентов кредитных организациях;

- проведен анализ деятельности и процесса обслуживания клиентов ПАО КБ «Восточный» и разработан проект по оптимизации процесса обслуживания клиентов.

Как показал анализ тенденций развития банковского сектора, становление банковской системы находится на V этапе, который характеризуется сокращением количества банков, при росте кредитного портфеля российских банков. Основными тенденциями развития банковской сферы являются: активное внедрение передовых технологий, открытие технобанков. Однако дальнейшее развитие банковского сектора зависит от качества обслуживания клиентов. Процесс обслуживания клиентов – это основной бизнес-процесс любого банка, так как именно от результатов обслуживания потребителей будет зависеть его функционирование и успешное развитие. Создание эффективной системы качества обслуживания клиентов возможно не только через оптимизацию всех бизнес процессов обслуживания клиентов, корректировку организационных структур, принятие политик, но и реализацию во внутренней среде банка строгого соответствия выполняемых процедур и технологических инструкций, приведенных в стандартах работы, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в отраслевом сегменте.

Важно отметить, что качество обслуживания потребителей:

- состоит в прямой зависимости от существующего уровня производства предметов потребления в государстве и существующих резервов для его удовлетворения;

- определяется в количестве и качестве услуг, условиях их получения, затратах времени клиентов и качества услуг, культуре обслуживания [7].

Таким образом, выполненное в рамках ВКР исследование позволяет признать, что успешным решением в борьбе за рост качества обслуживания клиентов банком может стать разработка и внедрение стандартов качества.

На сегодня это одна из важных проблем, решение которой позволит контролировать весь процесс обслуживания клиента, через систему единых норм, правил и требований к организации их обслуживания. Вместе с тем основной проблемой при внедрении стандартов выступает сложность их разработки, необходимость анализа большого количества информации и учета особенностей и возможностей банка и клиентов.

Объектом анализ выступает ПАО КБ «Восточный», который на сегодняшний день является одним из крупнейших частных розничных банков России, обладая одной из наиболее разветвленных региональных сетей.

Проведенный анализ эффективности обслуживания клиентов показал, что наибольшее количество недостатков выявлено в процедуре обслуживания физических лиц в банке. Учитывая, что в структуре выручки банка, 68% происходит за счет физических лиц, необходимо провести оценку удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания, с целью выявления причин неудовлетворенности и направлений повышения удовлетворенности клиентов и роста прибыльности банка.

Оценка удовлетворенности клиентов проводилась при помощи использования:

1. Метода «анализа коммуникаций с клиентами».
2. Анкетирования клиентов.

Качество обслуживания клиентов в ПАО КБ «Восточный» находится на среднем уровне, присутствуют очереди, обслуживание клиентов долгое, сотрудники банка не могут провести полную консультацию.

Для улучшения качества обслуживания в ПАО КБ «Восточный» рекомендуется:

1. Внедрить электронную очередь и возможность выбора услуги электронно.
2. Увеличить количество сотрудников на входе в отделение.
3. Повысить квалификацию сотрудников, которые встречают клиентов.
4. Оптимизировать сайт банка.
5. Улучшить бытовые условия (установить куллеры).
6. Разработать и внедрить стандарты внешнего вида сотрудников отделения.

В работе произведен расчет затрат и ожидаемый эффект от реализации предложенных мероприятий. Ожидаемый эффект составляет 10,85 тыс.руб. Период окупаемости 0,09 года. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости реализации данного проекта, так как расчет коммерческой эффективности дал положительный результат по всем основным показателям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Андриюшин, С.А. Кредитная активность российских банков / С.А.Андриюшин // Банковское дело. - 2015. - №3. - С. 15-23.
- 2 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б.Андерсен. - Москва: Стандарты и качество, 2015. - 432 с.
- 3 Банки и банковское дело/под ред. И.Т. Балабанова. СПб.: Питер, 2012. 576с.
- 4 Банковское дело/ под ред. В.А. Гудашева, В.В, Радаева. Москва: ПГПУ им. Белинского, 2012. - 565с.
- 5 Банки и банковские операции /под ред. Е.Ф. Жукова. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 558с.
- 6 Банковское дело: дополнительные операции для клиентов: учебник/ под ред А.М. Тавасиев. Москва:: Финансы и статистика, 2011. - 585с.
- 7 Банки и банковские операции: учебник / под ред. проф. Е.Ф. Жукова. Москва:: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 259 с.
- 8 Баринов, Н.А. Услуги: (социально-правовой аспект): Монография / Н.А.Баринов. Саратов, 2001. – 211 с.
- 9 Белоглазова, Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка: Учебник для бакалавров / Г.Н.Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 284 с.
- 10 Белый С. 55 способов привлечь миллион клиентов / С.Белый, А. Куфтырев. – Питер: Москва, 2013. - 354 с.
- 11 Березовская, В.Д. Качество банковского обслуживания: современный взгляд [Электронный ресурс] / В.Д. Березовская // Современные научные исследования и инновации. - 2016. - № 12. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/12/75599>
- 12 Большой толковый словарь русского языка / РАН. Ин-т лингв. исслед.; сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. - Санкт-Петербург: Норинт, 2013. - 445 с.
- 13 Борисова, Н.К. Инструменты повышения степени удовлетворенности клиентов розничного блока / Н.К. Борисова // Банковский ритейл. - 2013. - № 4. - С. 97 - 109.
- 14 Войфел, Ч. Энциклопедия банковского дела и финансов [Электронный ресурс] / Ч.Войфел. - Режим доступа: <http://vocable.ru/>
- 15 Галанов, В.А. Основы банковского дела / В.А. Галанов. – Москва: Форум; ИНФРА-М, 2015. – 278 с.

16 ГОСТ Р ИСО 10002-2007 Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях [Электронный ресурс]. - Введ. 06.01.2008. – Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/8417/>

17 Греф предрекает отзыв лицензий у десятой части всех банков в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gaar.ru/news/148682/>

18 Гринберг, П. CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени / П.Гринберг. – Москва: Символ-Плюс, 2013. - 530 с.

19 Гурьянов, С.А. Маркетинг банковских услуг/ С.А. Гурьянов. - Москва: ЭКМОС, 2013.- 649 с.

20 Деружинский, Г.В. Теоретико-методологические аспекты понятий «услуга», «обслуживание», «сервис» как экономических категорий / Г.В.Деружинский, М.Д. Раецкий // TerraEconomicus. 2011. -Т. 10, № 1-2. С. 30–36.

21 Деружинский, Г.В., Теоретико-методологические аспекты понятий «услуга», «обслуживание», «сервис» как экономических категорий / Г.В.Деружинский, М.Д. Раецкий // TerraEconomicus. 2012. - № 1-2. - С.32

22 Дихтяр, В.И. Банковские услуги предприятию: базовые операции / В.И. Дихтяр. - Москва: РУДН, 2011. - 338с.

23 Жуков, Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках / Е.Ф.Жуков. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. - 287 с.

24 Завьялова, Ж.. Сервисное обслуживание клиентов в торговом зале. Специализированный бизнес-тренинг / Ж.Завьялова, А.Моисеев. Санкт-Петербург: Речь - Москва, 2014. - 160 с.

25 Зайцева, О.В. Становление банковской системы Российской Федерации [Электронный ресурс / О.В.Зайцева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 166–170. – Режим доступа <http://e-koncept.ru/2016/56069.htm>.

26 Заявление Правительства РФ и ЦБР от 5 апреля 2011 г. NN 1472п-П13, 01-001/1280 "О Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2015 года" [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.cbr.ru/psystem/p-sys/strategy.pdf>

27 Золотогоров, В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь/ В.Г Золотогоров. - Москва: Интерпрессервис; Книжный дом, 2013. - 345с.

28 Имшинецкая, И. Фабрика клиентов. Обучающая модель маркетинга / И. Имшинецкая. - Москва: Феникс, 2011. - 192 с.

29 Информация о регистрации и лицензировании кредитных организаций [Электронный ресурс]. - Центральный банк Российской Федерации. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>

30 Исаев, Р.А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка / Р.А. Исаева // Методы менеджмента качества. - 2011. - № 6. - С. 4–11.

31 Итоги работы банковского сектора в 2017 году и перспективы на будущее [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://riarating.ru/banks/20171227/630051940.html>

32 Кеннеди, Д. Умный маркетинг в жесткие времена. Как привлечь максимум хороших клиентов, используя минимальные ресурсы / Д. Кеннеди. - Москва, 2014. - 208 с.

33 Киселева, И.А. Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений / И.А. Киселева. - Москва: Едиториал УРСС, 2012. - 540с.

34 Копытин, В.Ю. Новые тенденции развития розничных платежных услуг // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. - 2013. - № 1. - С. 25 - 40.

35 Криворучко, С.В. Мобильные платежи как стратегическое направление развития розничных платежей / С.В.Криворучко, А.А. Родионов // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. - 2013. - № 5. - С28

36 Лаврушин, О.И. Содержание банковской деятельности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www/ito.fa.ru>

37 Лобачева, Т.А, Оценка качества банковских услуг /Т.А. Лобачева, А.Ю. Сюляргина. – Екатеринбург : ИЭУР о РАН, 2012. - 229 с.

38 Максютлов, А.А Банковский менеджмент / А.А. Максютлов. – Москва : Альфа-Пресс, 2012. - 335с.

39 Майбурд, Е. М. Введение в историю экономической мысли. От пророков до профессоров / Е.М. Майбурд. – Москва : Дело, Вита-Пресс, 2012. - 554 с.

40 Михалев, И.В. Методологические подходы к определению и структуре сферы услуг [Электронный ресурс] / И.В.Михалев // Сервис в России и за рубежом. Электронный журнал. - 2012. - № 10.- С. 12–23. Режим доступа: [http://old.rguts.ru/electronic\\_journal/number37/contents](http://old.rguts.ru/electronic_journal/number37/contents).

41 Нуайе, К. Банки: правила игры: перевод с франц / К. Нуайе. - Уфа: Спектр, 2012. - 534с.

42 Новиков, К.Б. Банковские розничные услуги в России: источники ресурсов, переход к качественному росту / К.Б.Новиков // Банковский ритейл. - 2012. - № 2. - С.32

43 О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 2.12. 1990 года № 395-1 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

44 Обзор банковского сектора Российской Федерации. Банковский сектор. [Электронный ресурс]. - Центральный банк Российской Федерации. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>

45 Обзор банковского сектора Российской Федерации [Электронный ресурс] : Аналитические показатели. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>

46 Ожегов, С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И.Ожегов, Н.Ю.Шведова— Москва: ООО «А ТЕМП», 2006. — 944 с.

47 Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов [Электронный ресурс]: Проект от 19.02.2016. - Режим доступа:<http://www.cbr.ru>

48 Официальный сайт Центрального банка РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>

49 Показатели деятельности кредитных организации. [Электронный ресурс]. - Центральный банк Российской Федерации. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>

50 Прищепенко, В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» / В.В.Прищепенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 2. - С. 12–20.

51 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 512 с.

52 Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф.Райхельд, Р. Марки - Москва, 2013. - 352 с.

53 Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://raexpert.ru/>

54 События, изменившие банковский рынок в 2016 году [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://bankdirect.pro/tsb-zaprotiv/sobytiya-izmenivshie-bankovskiy-rynok-v-2016-godu-694596.html>

55 Спицын, И.О. Маркетинг в банке: учебное пособие. / И.О. Спицын, Я.О.Спицын. - Тернополь: Тарнекс, 2013. - 256 с.



56 Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2018 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://minfin.ru/ru/regulation/bank/strategy/>

57 Управление взаимоотношениями с клиентами. – Москва : Юнайтед Пресс - Москва, 2011. - 192 с.

58 Фетисов, Г.Г. Организация деятельности центрального банка: учебник / Г.Г.Фетисов. – Москва: Кнорус, 2012. – 440 с.

59 Финансовые рынки и финансово-кредитные институты: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Под ред. Г. Белоглазовой, Л. Кроливецкой. — Санкт-Петербург: Питер, 2013. — 384 с.

60 Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг [Электронный ресурс] / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 752 с.

61 Щербакова, Ю.А. Направления развития розничного банковского бизнеса / Ю.А. Щербакова // Управление в кредитной организации, - 2013, - № 5. - С.19

62 Электронная очередь: цена вопроса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.studioer.ru/kompaniya/articles/220/>

63 Электронная очередь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://automat-service.ru/elektronnaya-ochered/>

64 Электронный каталог [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://kras.mywatershop.ru/>

65 Электронная очередь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://leater.com/services/elektronnaya-ochered.html>

66 Эффективность системы управления очередью [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://quickq.ru/ehlektronnaya-ochered/effektivnost-sistemy-upravleniya-ocheredyu.html>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Паспорт ПАО КБ «Восточный»

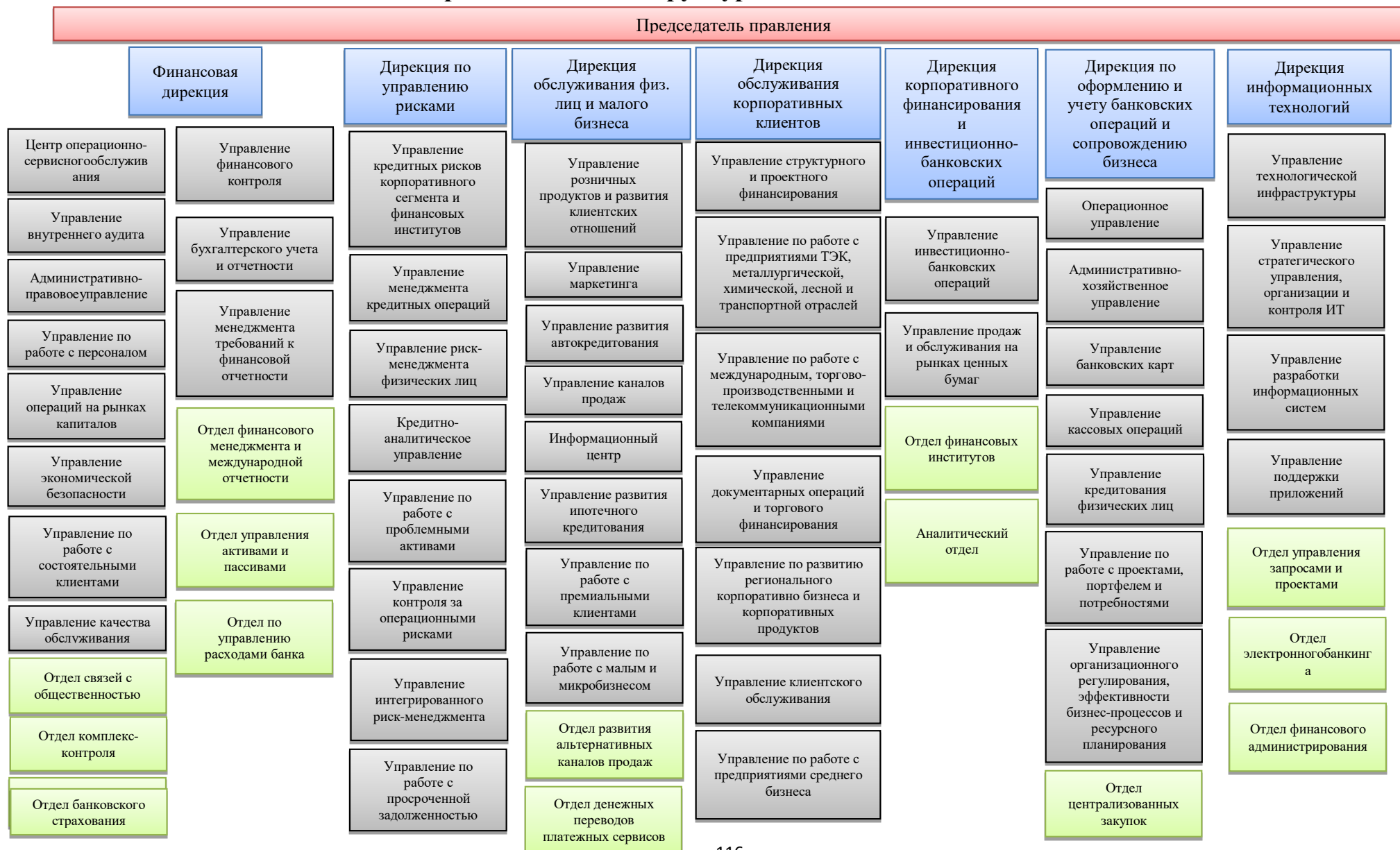
Фирменное наименование	Публичное акционерное общество «Восточный экспресс банк»
Срок деятельности	Не ограничен
Генеральная лицензия	Генеральная лицензия ЦБ РФ №1460 от 24.10.2014 г.
Основной государственный регистрационный номер	1022800000112
Юридический адрес	675000, Амурская обл., г. Благовещенск, пер. Святителя Иннокентия, 1
Фактический адрес	675000, Амурская обл., г. Благовещенск, пер. Святителя Иннокентия, 1
Филиалы	Дальневосточный филиал Юридический адрес: Россия, 680007, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Шевчука, 23
Филиалы ИНН/КПП	Сибирский филиал Юридический адрес: Россия, 660017, Красноярский край, г. Красноярск, Центральный район, ул. Ленина, 92
	Санкт-Петербургский филиал Юридический адрес: Россия, 191119, г. Санкт-Петербург, Лиговский проспект, д.108 лит. Б.
	Московский филиал Юридический адрес: Россия, 119034, г. Москва, Гагаринский пер., д. 7, корп. 2.
	Приволжский филиал Юридический адрес: Россия, 603073, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, проспект Ленина, дом 64, встроенное помещение № 10 (нежилое)
	Южный филиал Юридический адрес: Россия, 344002, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, Ленинский район, пр. Буденновский, д. 21/50
	Уральский филиал Юридический адрес: Россия, 620144, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 150
	Северо-Кавказский филиал Юридический адрес: Россия, 355017, Ставропольский край, г. Ставрополь, улица Ленина, 231/11
	Екатеринбургский филиал «НОТА-Банк» (Открытое акционерное общество). 620109, г. Екатеринбург, ул. Крауля, д. 2. 2801015394/ 280101001
	Телефон/факс
Web-сайт	www.vostbank.ru
Устав	Дата согласования последней редакции устава: 23.09.2014, согласованные изменения в уставе: прочие изменения
Уставный капитал	739 683 751

Окончание приложения А

Фирменное наименование	Публичное акционерное общество «Восточный экспресс банк»
Участие в системе страхования вкладов	Да

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Организационная структура ПАО КБ «Восточный»



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Результаты PEST-анализа для ПАО КБ «Восточный»

Значимые факторы внешней среды	Экспертная оценка, баллы	
	Статика (сейчас)	Динамика (через 3-5 лет)
<b>1. Политические факторы</b>		
Зависимость решений руководителей банка от мнения более высокого руководства	8	5
Государственный (коррупция) и криминальный рэкет	8	5
Существующее законодательство в банковской сфере	8	5
Будущие изменения в законодательстве	5	7
Регулирующие органы и нормы	7	5
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	7	5
Выборность на всех уровнях власти	6	4
Финансирование, гранты и инициативы	6	4
Средняя оценка	6,8	5
<b>2. Экономические факторы</b>		
Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления	8	8
Рост темпов инфляции, рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы	7	5
Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России, опасность экономической нестабильности	5	7
Отсутствие документированной и утвержденной стратегии развития России	5	5
Инвестиционный климат в отрасли	7	7
Заграничные экономические системы и тенденции	6	6
Платежеспособный спрос	5	5
Обменные курсы валют	8	8
Средняя оценка	6,4	6,4
<b>3. Социальные факторы</b>		
Рост стоимости потребительской корзины, требующий адекватного роста заработной платы	8	4
Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы	8	4
Тенденции образа жизни	6	6
Бренд, репутация банка, имидж используемой технологии	4	6
Образ банка в СМИ	6	6
Работа фронт-офиса	7	7
Реклама и связи с общественностью	5	7
Потребительские предпочтения	6	6
Средняя оценка	6,2	5,8
<b>4. Технологические факторы</b>		
Отсутствие в стране отечественного технологического оборудования нужного качества и производительности	7	5

## Окончание приложения В

Значимые факторы внешней среды	Экспертная оценка, баллы	
	Статика (сейчас)	Динамика (через 3-5 лет)
Быстрое «старение» импортного оборудования и короткий срок его эксплуатации	5	5
Плохая совместимость импортного оборудования с нашей инфраструктурой и условиями эксплуатации	4	4
Возможность появления новых технологий (нанотехнологий), способных коренным образом перевернуть производство	4	10
Развитие конкурентных технологий	6	8
Финансирование исследований	5	7
Информация и коммуникации, влияние Интернета	7	7
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты	5	5
Средняя оценка	5,3	6,4

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Сегментация розничных клиентов для определения уровня удовлетворенности

Код R-F-N	Описание клиентского сегмента
1-1-1	Максимально лояльные клиенты. Чем выше доля таких клиентов, тем выше удовлетворенность клиентами услугами банка
1-1-2	Клиентский сегмент, который в целом лоялен банку. Для перевода клиента в сегмент 1-1-1 банку потребуется во время очередной коммуникации провести работу по выявлению дополнительных потребностей
1-1-3	Клиентский сегмент с высоким потенциалом. Требуется дополнительные коммуникации со стороны банка для продажи новых продуктов
1-2-1	Необходимо обратить особое внимание на данный клиентский сегмент. Осуществить дополнительный анализ банковских продуктов, используемых клиентом, и при очередной коммуникации при необходимости выявить причины возможного снижения удовлетворенности банковскими услугами
1-2-2	Осуществить дополнительный анализ используемых продуктов и при необходимости выявить причины возможного снижения удовлетворенности банковскими услугами
1-2-3	Если клиент перешел в эту категорию из категории 1-1-3, то высока вероятность, что удовлетворенность клиента снизилась и он перешел на использование продукта банка-конкурента. Нахождение клиента длительное время в данной категории может характеризоваться свойствами самого продукта, однако в любом случае банку желательно во время очередной коммуникации провести работу по выявлению дополнительных потребностей клиента
1-3-1	Необходим дополнительный анализ используемых продуктов. Клиент либо отказался от использования некоторых продуктов, либо, наоборот, стал более лояльным и недавно стал пользователем новых продуктов
1-3-2	
1-3-3	Необходимо обратить внимание на данную категорию клиентов. В нее попадают, в том числе все новые клиенты, которые в первый раз пришли в банк в течение последних 40 дней
2-1-1	С большой долей вероятности эти клиенты стали реже или вообще перестали пользоваться услугами банка. Необходимы дополнительный анализ и дополнительная коммуникация с выявлением причин и попыткой удержания клиентов
2-1-2	
2-1-3	
2-2-1	Недостаточно высокий уровень удовлетворенности клиентов услугами банка, несмотря на наличие у клиента нескольких разных банковских продуктов. Возможно, потребуется дополнительный анализ качества и конкурентоспособности некоторых продуктов
2-2-2	
2-2-3	Клиентский сегмент, который нечасто пользуется банковским продуктом и, вероятнее всего, использует продукты банка-конкурента. Требуется дополнительные коммуникации со стороны банка для продажи новых продуктов
2-3-1	Низкий уровень удовлетворенности клиентов. Вероятнее всего, клиенты получают услуги у банков-конкурентов и не используют все банковские продукты
2-3-2	

## Окончание приложения Г

Код R-F-N	Описание клиентского сегмента
2-3-3	Очень высока вероятность того, что клиент со временем перейдет в категорию 3-3-3 или разорвет все договорные отношения с банком
3-3-1	Эти группы клиентов не удовлетворены услугами банка и с большой долей вероятности получают банковские услуги у банков-конкурентов. Чем выше доля таких клиентов, тем ниже удовлетворенность клиентов услугами банка
3-3-2	
3-3-3	Клиент еще не потерян для банка только в том случае, если у него оформлен вклад на длительный срок или он получает регулярные ежегодные выплаты, например дивиденды. Вероятность того, что клиент перейдет к банку-конкуренту после окончания срока вклада, очень высока. Требуется особое внимание сотрудников банка при очередной коммуникации с клиентом



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета для оценки удовлетворенности клиентов

1. Давно ли Вы являетесь клиентом ПАО КБ «Восточный»?

- а) До 1 года
- б) 1-3 года
- в) Более 3 лет

2. Оцените по 5ти бальной шкале уровень удовлетворенности обслуживанием в ПАО КБ «Восточный» (по шкале 5 – полностью удовлетворен, 4 – скорее удовлетворен, чем не удовлетворен, 3 - частично удовлетворен, 2 – скорее не удовлетворен, чем удовлетворен, 1- не удовлетворен).

3. Что вызывает недовольство?

- а) Низкий уровень компетентности работников
- б) Мало сотрудников
- в) Наличие очередей
- г) Долгое обслуживание одного клиента
- д) Отсутствие электронной очереди и электронного распределения по менеджерам
- е) Ожидание сотрудника для распределения по направлению обслуживания

ж) Вежливость персонала

з) Затрудняюсь ответить

4. Оцените удобство офиса (размещение зон в отделении, наличие информационных стендов, банкоматов, терминалов) по 5ти бальной шкале(по шкале 5 – полностью удовлетворен, 4 – скорее удовлетворен, чем не удовлетворен, 3 - частично удовлетворен, 2 – скорее не удовлетворен, чем удовлетворен, 1- не удовлетворен).

5. Что вызывает не удовлетворенность пребыванием в отделении?

- а) Наличие очередей
- б) Отсутствие места для ожидания
- в) Негативная атмосфера
- г) Затрудняюсь ответить

6. Оцените качество консультации по 5ти бальной шкале (по шкале 5 – полностью удовлетворен, 4 – скорее удовлетворен, чем не удовлетворен, 3 -

частично удовлетворен, 2 – скорее неудовлетворен, чем удовлетворен, 1- не удовлетворен)

—

7. Что вызвало не удовлетворенность при консультации?

- а) Не получена полная информация
- б) Негативное отношение работника отделения
- в) Долгое ожидание
- г) Затрудняюсь ответить

8. Что, по вашему мнению, необходимо изменить с целью повышения качества обслуживания?

- а) Внедрить электронную очередь
- б) Добавить количество консультантов при входе в банк
- в) Добавить количество менеджеров по работе с физическими лицами
- г) Оптимизировать сайт (добавить возможность создания личного кабинета)
- д) Повысить уровень квалификации сотрудников, которые встречают клиентов
- е) Увеличить количество банкоматов и терминалов самообслуживания
- ж) Затрудняюсь ответить