

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования технологии обслуживания клиентов в
ДО 8646/0448 ПАО «Сбербанк»

Руководитель	_____	старший преподаватель	<u>Зимнякова Т.С.</u>
Консультант	_____	канд. экон. наук, доцент	<u>Зеленский П.С.</u>
Выпускник	_____		<u>Худенкова Ю.Е.</u>

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта
совершенствования технологии обслуживания клиентов в ДО 8646/0448 ПАО
«Сбербанк»

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Разработка проекта совершенствования технологии обслуживания клиентов в ДО 8646/0448 ПАО «Сбербанк» содержит 60 страниц текстового документа, 7 приложений, 34 использованных источников, 33 листа графического материала.

ОБСЛУЖИВАНИЕ, КЛИЕНТЫ, СБЕРБАНК, ЭЛЕКТРОННАЯ ОЧЕРЕДЬ, ПРОЕКТ, ОПРОС, АНАЛИЗ, КОНСУЛЬТАЦИ, СОТРУДНИКИ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ, ЭФФЕКТ.

Объект исследования – ПАО «Сбербанк России» Дополнительный офис 8646/0448 в г. Канске (далее ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448).

Цель настоящей работы – разработка проекта совершенствования технологии обслуживания клиентов в коммерческом банке.

В связи с поставленной целью в данном исследовании решаются следующие задачи:

- выделить роль технологии обслуживания клиентов в обеспечении эффективности работы коммерческого банка;
- дать характеристику деятельности объекта исследования;
- провести анализ технологии обслуживания клиентов объекта исследования;
- оценить удовлетворенность клиентов качеством процесса обслуживания;
- разработать проект по совершенствованию технологии обслуживания клиентов объекта исследования.

Мероприятия и направления, разработанные для дополнительного отделения коммерческого банка ПАО «Сбербанк России» являются социально и экономически эффективными.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты технологии обслуживания клиентов в коммерческом банке	6
1.1 Банковская услуга как основа технологии обслуживания в коммерческом банке	6
1.2 Роль технологии обслуживания клиентов в обеспечении эффективности работы коммерческого банка.....	9
1.3 Организация управления проектами в коммерческом банке	14
2 Проблемы технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России»..	18
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк России»	18
2.2 Анализ технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России».	24
2.3 Оценка удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания	27
3 Совершенствование технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России»	34
3.1 Разработка направлений по улучшению качества обслуживания клиентов	34
3.2 Разработка плана проекта совершенствования клиентского обслуживания	43
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий	46
Заключение	50
Список использованных источников	53
Приложения А-Д.....	56-62

ВВЕДЕНИЕ

За последнее десятилетие существенно увеличилось количество банковских учреждений, расширился спектр предлагаемых ими услуг. В то же 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. Банковские учреждения, желая выжить в конкурентной борьбе, должны четко реагировать на потребности клиентов и изменения на рынке банковских услуг.

Банковский сектор 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.

Совершенствование технологии обслуживания клиентов является актуальной проблемой для любого современного банка, что обусловлено необходимостью развития его конкурентных преимуществ. Не является

исключением и ПАО «Сбербанк России».

Цель настоящей работы– разработка проекта совершенствования технологии обслуживания клиентов в коммерческом банке.

В связи с поставленной целью в данном исследовании решаются следующие задачи:

- определить сущность, особенности и виды банковских услуг;
- выделить роль технологии обслуживания клиентов в обеспечении эффективности работы коммерческого банка;
- дать характеристику деятельности объекта исследования;
- провести анализ технологии обслуживания клиентов объекта исследования;
- оценить удовлетворенность клиентов качеством процесса обслуживания;
- разработать проект по совершенствованию технологии обслуживания клиентов объекта исследования.

Объект исследования –ПАО «Сбербанк России» Дополнительный офис 8646/0448 в г. Канске (далее ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448).

Предмет исследования – деятельность по обслуживанию клиентов ПАО «Сбербанк России».

Методика исследования основывалась на наблюдении, характеристике данных, обработке результатов, объяснении полученных результатов, установлении полученных выводов, закономерностей, предвидения, тенденций.

1 Теоретические аспекты технологии обслуживания клиентов в коммерческом банке

1.1 Банковская услуга как основа технологии обслуживания в коммерческом банке

В Российской Федерации создание и функционирование коммерческих банков основываются на Законе РФ № 395 «О банках и банковской деятельности»[3]. Коммерческие банки действуют на основании лицензий на совершение банковских операций, получаемых от ЦБ РФ. Коммерческие Банки имеют право создавать дочерние банки и дочерние кредитные учреждения. В России банки могут создаваться на основе любой формы собственности: частной, коллективной, акционерной, смешанной [7].

Рассмотрим определение банковской услуги - это в совокупности коммерческие операции, представляющие комплекс услуг и удовлетворяющие потребность клиента. Операции банков по управлению имуществом; по выпуску, размещению и хранению ценных бумаг, также по управлению ими; по платежному обороту: операции с валютой, инкассация векселей и чеков и другие [8].

Услугами чаще всего являются комиссионные, посреднические операции, выполняемые банком по поручению клиентов за определенную плату, то есть комиссию. Существуют 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.

Критерием правильного предоставления банковских услуг является их научно-обоснованная классификация (таблица 1).

Таблица 1 - Классификация банковских услуг

Признак классификации	Виды банковских услуг
В зависимости от направленности на удовлетворение потребностей клиента	Прямые
	Косвенные
В зависимости от соответствия специфике банковской деятельности	Специфические
	Неспецифические
В зависимости от субъектов получения услуг	Физические лица
	Юридические лица
В зависимости от способа формирования и размещения ресурсов банка	Активные операции
	Пассивные операции
В зависимости от оплаты за предоставление	Платные
	Бесплатные
В зависимости от связи с движением материального продукта	Услуги, связанные с движением материального продукта
	Чистые услуги

Прямые услуги, удовлетворяют непосредственные пожелания клиента (платежные, коммерческие и инвестиционные услуги). Косвенные или сопутствующие услуги - это облегчающие или делающие более удобным предоставление прямых услуг без получения клиентом дополнительной прибыли (клиринговые услуги, выдача пластиковой карты на базе депозитного счета).

Банковские услуги делятся на специфические и неспецифические услуги. Специфическими услугами является все то, что вытекает из специфики деятельности коммерческого банка как особого предприятия. К ним относятся следующие три вида операций [14]:

- депозитные операции – это помещение денежных средств клиентом в банк во вклад (депозит), за помещение денежных средств на депозит клиент получает ссудный процент.

- кредитные операции - за счет кредитования клиентов банк получает большую часть дохода.

- расчетные операции - осуществляются в безналичной и в наличной форме. По поручению клиентов банки могут открывать различные счета, с которых производятся платежи, связанные с покупкой или продажей товарно-

материальных ценностей, выплатой заработной платы, перечислением налогов, сборов и других важных платежей.

В состав неспецифических банковских услуг входят:

- посреднические услуги, услуги, направленные на развитие предприятия (внедрение на биржу, размещение акций, юридическая помощь, информационные услуги и другие);

- предоставление коммерческим банком гарантий и поручительств; доверительные операции (включая консультации и помощь в управлении собственностью по поручению клиента);

- бухгалтерская помощь предприятиям; представление клиентских интересов в судебных органах; услуги по предоставлению сейфов и другие услуги.

В зависимости от субъектов получения услуги предоставляются как юридическим, так и физическим лицам. Практически набор банковских услуг тем и другим лицам может быть в тех или иных коммерческих банках одинаков, разницей может оказаться только их объем.

Банковские услуги осуществляются в форме как пассивных, так и активных операций. С помощью пассивных операций банк формирует свои ресурсы (например, за счет депозитов, продажи сертификатов, кредитов, полученных у других банков). Осуществляя активные операции, коммерческие банки размещают привлеченные и собственные ресурсы на нужды различных хозяйственных организаций и населения.

Качество банковской услуги определяется как совокупность свойств и характеристик банковской услуги, которые придают ей способность удовлетворять предполагаемые потребности. Одна и та же банковская услуга может обладать множеством различных свойств и быть пригодной для разных способов использования, так, например, банковский кредит обладает такими свойствами, как платность, срочность, возвратность и так далее.

В свою очередь, совокупность свойств, присущих отдельной банковской услуге, выделяет ее из множества аналогичных банковских услуг, и поэтому, с

экономической точки зрения, качество банковской услуги - характеристика ее способностей удовлетворять ту или иную потребность, а сама банковская услуга представляет собой не что иное, как совокупность полезных свойств.

Большое значение для конкурентоспособности и качества банковской услуги имеют стабильность и популярность банка, который ее предоставляет. Банковская услуга не будет конкурентоспособна, если коммерческий 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 [28].

Улучшение качества банковских услуг или вывод на рынок новых услуг позволяет повысить цены на них, и это повышение рассматривается потребителями как вполне допустимое при улучшении их качества. Предоставление уникальных услуг, которых нет у конкурента, в банковском секторе в условиях жесточайшей конкуренции почти невозможно [8].

Ценность банковского продукта является важным фактором формирования его цены. Экономическая ценность банковской услуги определяется ценой лучшего из доступных покупателю альтернативных продуктов плюс ценность для него тех свойств данного продукта, которые отличают его от лучшего альтернативного. Клиент банка будет стремиться найти ту услугу, которая бы максимально отвечала его требованиям.

Подводя итог вышеизложенному отметим важность управления качеством услуг в коммерческом банке. От качества банковских услуг и уровня обслуживания клиентов коммерческого банка зависит лояльность клиентов, а следовательно конкурентоспособность, доходность и рентабельность банка.

1.2 Роль технологии обслуживания клиентов в обеспечении эффективности работы коммерческого банка

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.

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.

Выявление и рассмотрение этапов технологии обслуживания клиентов в банке достаточно проблематично, так как любая, даже небольшая кредитная организация предоставляет клиентам довольно широкий спектр банковских услуг, а технологии 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 1.

Приведенный рисунок позволяет увидеть место технологии 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.

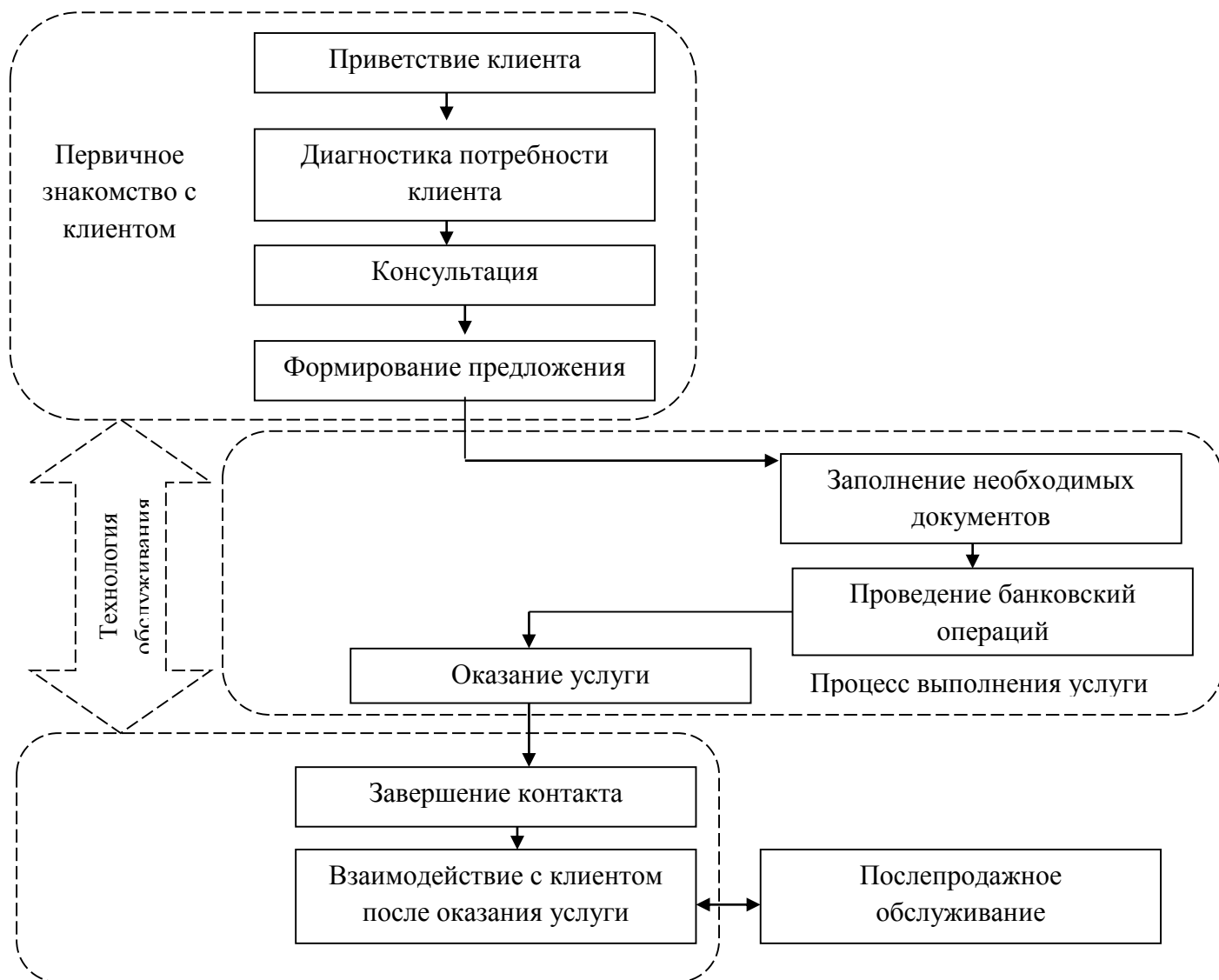


Рисунок 1 – Технология предоставления банковской услуги

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.

Качество банковской услуги является гарантом конкурентоспособности коммерческого банка. Проблема качества продукции и услуг была и по-прежнему остается актуальной, являясь стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность экономики любого государства.

Вместе с тем решение любой крупной проблемы невозможно без эффективного управления, которое предполагает сосредоточение внимания и сил на основном направлении. Управление качеством продуктов или услуг - это процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании, предоставлении продукции или услуги, в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Понятие «система менеджмента качества» является фундаментальным и включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт, что представлено на рисунке 2.

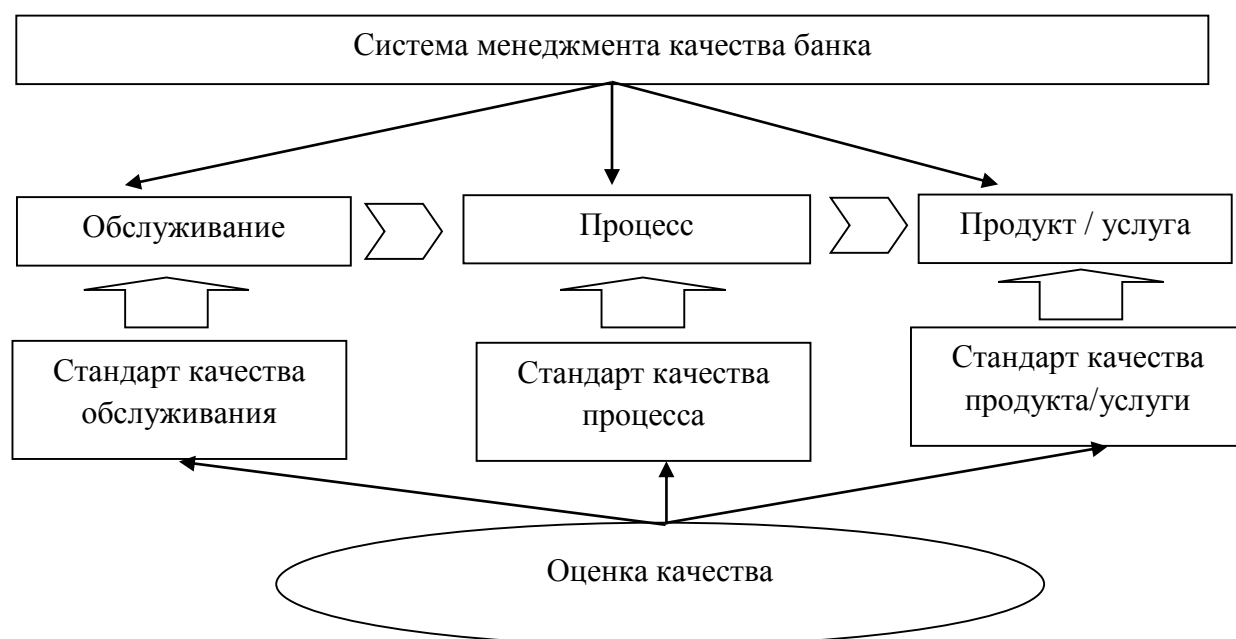


Рисунок 2 - Основные понятия/компоненты качества банка (для клиента)

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 системой менеджмента качества. 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.

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

Качество обслуживания 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).

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.

Факторы, которые оказывают влияние на отношение клиента к банку:

- потребности (интересы) клиентов.

- имидж банка.
- проблемы оценки качества обслуживания клиентов.

Система требований к качеству обслуживания в организациях банковской сферы включает: внешние атрибуты, внутренние атрибуты и персонал банка, что представлено в приложении А.

Оценку качественного обслуживания клиентов и саму работу банка необходимо оценивать по нескольким критериям:

- время обслуживания, потраченное специалистом на одного клиента;
- атмосфера, которая присуща финансовому учреждению;
- работа кассы и банкоматов;
- отношение менеджера к клиенту.

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.

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 Организация управления проектами в коммерческом банке

Управление проектами – область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объёмом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками.

Актуальность применения проектного управления в коммерческом банке показана на рисунке 3.

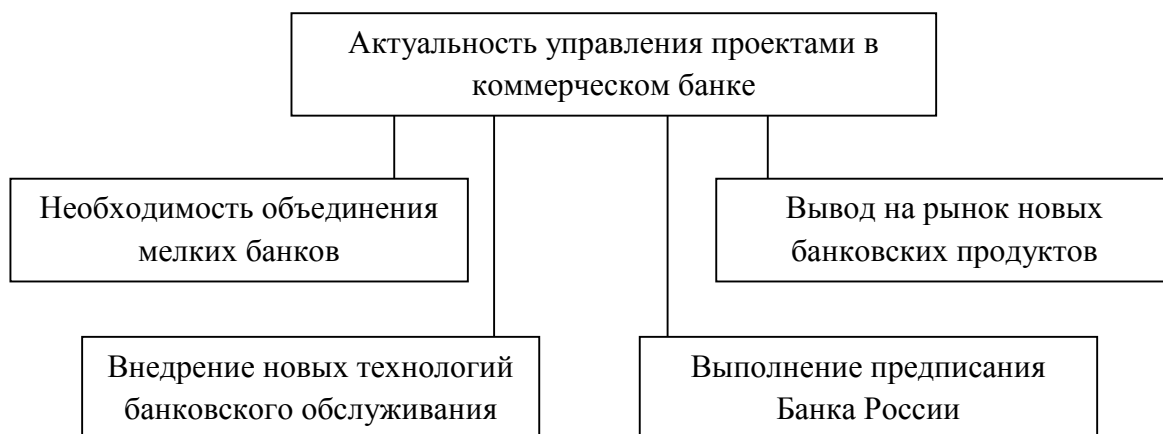


Рисунок 3 – Актуальность проектного управления в коммерческом банке

Наряду с регулярными бизнес-процессами у банка появляются разовые задачи, которые не решаются на основе имеющихся процессов и организационной структуры. Их реализация должна базироваться на использовании современных методов и технологий проектного управления.

Главное достоинство проектной методологии заключается в достижении необходимого результата в установленные сроки при запланированных ресурсах, что позволяет оптимизировать бюджеты проектов.

Характерным подтверждением активного внедрения проектного менеджмента является национальная сертификация по управлению проектами банковских специалистов.

По официальным данным сайта Национальной ассоциации по управлению проектами в России «СОВНЕТ», количество сертифицированных сотрудников кредитных организаций достигло практически 40% (1419чел.) от общего количества сертифицированных специалистов всех отраслей экономик. Лидером среди банков является Сбербанк России - около 99% от всех сертифицированных в банковской сфере. На втором месте - информационно-технологическая сфера - 15,8% (561 чел.), на третьем – топливно-энергетический комплекс 12,6% (448 чел.) [9]. Также следует отметить, что Сбербанк России сертифицирован СОВНЕТ как организация.

Необходимость в сертифицированных сотрудниках в области управления проектами возникает, когда банк участвует в реализации крупных инвестиционных проектов.

Банковские проекты реализуются как по основной деятельности банка на финансовых рынках и внутри организации, так и в реальном секторе экономики. В научной литературе отсутствует их классификация.

Предлагаемая авторами классификация (таблица 2) сформирована в зависимости от уровней характеристик проектов, где верхний уровень - более высокого порядка [16].

Создание системы управления проектами следует начинать с анализа имеющегося в кредитной организации опыта реализации банковских проектов.

Таблица 2 – Особенности управления банковскими проектами

Элемент проекта	Содержание
Цель	Реализация стратегических государственных интересов в регионах, освоение новых проблемных территорий регионов за счет проектного финансирования; развитие филиальной сети кредитной организации; реорганизация кредитной организации; разработка, вывод на рынок банковских продуктов; получение синергетического эффекта
Субъекты	Государственные, региональные и местные органы власти; предприятия и организации, осуществляющие хозяйственную деятельность; банки; зарубежные и отечественные инвесторы; материальные, трудовые и финансовые ресурсы, имущественные и интеллектуальные ценности
Объекты	Объекты бизнеса и социальной сферы; транспортная, инженерная, энергетическая инфраструктура; создание новых предприятий; расширение, реконструкция и техническое перевооружение действующих предприятий; приобретение недвижимости (компаний, земельных участков и др.); приобретение акций, облигаций, других ценных бумаг и активов
Ресурсы	Используются финансовые, организационные и другие ресурсы кредитных организаций, а также ресурсы, привлекаемые участниками проектов. Используются сложные схемы финансирования, участие международных финансовых организаций.

Сейчас на рынке представлено большое количество программных продуктов для автоматизации процессов управления проектами. Наиболее популярным является следующее программное обеспечение:

1. ProjectExpert, Альт Инвест - обеспечивает предпроектный анализ, разработку бизнеспланов;
2. MicrosoftProject- обеспечивает разработку и сопровождение проекта;
3. Landocs- система документирования и архивирования.

Так же коммерческий банк может самостоятельно создавать программное обеспечение для автоматизации процессов управления проектами.

Таким образом, подводя итог можно выделить, что в настоящее время представители многих российских банков заявляют об актуальности вопросов эффективного управления проектами. Это связано с тем, что коммерческие банки для обеспечения своего развития на постоянной основе реализуют проекты по внедрению новых продуктов и инструментов, по улучшению технологий обслуживания клиентов и оптимизации затрат. Потребность в ведении проектной деятельности в банке обусловлена сложностью координирования проектных ресурсов банка, разработкой общей методологии проектного управления и мониторингом процессов, происходящих в банке. Желание перейти на более качественный уровень управления проектами с целью удовлетворения потребностей внутренних заказчиков и клиентов банка приводит к необходимости совершенствования системы проектного управления.

2 Проблемы технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России»

2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк» является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 46% вкладов населения, 38,7% кредитов физическим лицам и 32,2% кредитов юридическим лицам.

Сбербанк сегодня – это 14 территориальных банков и более 16 тысяч отделений по всей стране, в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов – больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 30 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 18 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 30 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств).

Сбербанк является крупнейшим эмитентом дебетовых и кредитных карт.

Совместный банк, созданный Сбербанком и BNP Paribas, занимается POS-кредитованием под брендом Cetelem, используя концепцию «ответственного кредитования».

Общая информация ПАО «Сбербанк России» показана в таблице 3.

Таблица 3 – Общая информация ПАО «Сбербанк России» на 01.01.2018 года

Параметр	Характеристика
Полное наименование	Публичное акционерное общество «Сбербанк России»
Краткое название	ПАО СБЕРБАНК
Регистрационный номер	1481
Дата регистрации	20.06.1991
Лицензия (дата выдачи/последней замены)	Лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов (11.08.2015) Генеральная лицензия на осуществление банковских операций (11.08.2015)
Участие в системе страхования вкладов	Да
БИК	044525225
Адрес кредитной организации	117997, г. Москва, ул. Вавилова, д.19
Телефон	(495) 500-55-50, (495) 957-58-62

Проанализируем динамику и структуру пассивов банка, представленную в таблице 4.

Анализ таблицы 4 показал, что валюта баланса увеличилась за 2017 год на 6,62%, при этом, обязательства банка увеличились на 4,8 %, а собственные средства увеличились значительно - на 18,74 %.

В прошлом году, при сокращении валюты баланса на 4,34%, обязательства сокращались в 7,29%, при значительном увеличении собственных средств банка - на 21,51%. Наибольший удельный вес в структуре пассивов баланса принадлежит обязательствам, их удельный вес составляет на конец 2017 года 85,5%, что на 1,48 процентных пункта ниже, чем в предыдущем периоде. Удельный вес собственных средств банка в валюте баланса увеличился на 1,48 процентных пункта и составляет 14,5 %.

За три последних года в структуре пассивов ПАО «Сбербанк России» вариация незначительная, что позволяет судить об его устойчивости финансовой деятельности.

Исследуя динамику пассивов ПАО «Сбербанк России» выявлено увеличение средств клиентов, размещаемых в банке в отчетном году, так средства кредитных организаций выросли в 2017 году на 27,38%, в то время как в 2016 году выявлено их сокращение почти в 2 раза. Увеличиваются средства юридических лиц, которые последние хранят в банке на 5,10% в 2017 году при их сокращении в прошлом периоде на 4,74%. Относительно стабильно увеличиваются вклады физических лиц, ежегодный рост выявлен с небольшой вариацией на 7 – 7,5%.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» по роду своей деятельности и видам совершаемых операций все более превращается в универсальный коммерческий банк, отчетный периода характеризуется доверием большим клиентов к коммерческому банку, так как средства клиентов, которые они доверяют хранить в данном банке увеличиваются.

Банк динамично развивает все направления своей деятельности, предоставляя клиентам широкий спектр услуг с применением и активным внедрением современных банковских технологий, обеспечивая экономическую безопасность вверенных клиентами средств, качественное и своевременное выполнение поручений клиентов, а также проводя эффективную экономическую политику, способствующую повышению доходности и снижению риска совершаемых операций. Услуги банка по предоставлению денежных средств физическим лицам и по привлечению средств физических лиц носят главным образом денежный и коммерческий характер.

Таблица 4 – Анализ динамики пассивов ПАО «Сбербанк России» за 2015-2017 гг.

Наименование статьи пассива	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение, млн.руб.		Темп изменение, %	
	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016г.
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	768989	3,39	581160	2,68	591164	2,55	-187829	10004	75,57	101,72
Средства кредитных организаций	618364	2,72	364500	1,68	464300	2,00	-253864	99800	58,95	127,38
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями	17722423	78,05	16881989	77,72	17742630	76,61	-840434	860641	95,26	105,10
Вклады физических лиц	10221285	45,01	10937747	50,36	11777377	50,85	716462	839630	107,01	107,68
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль и убыток	228167	1,00	107587	0,50	82401	0,36	-120580	-25186	47,15	76,59
Выпущенные долговые обязательства	647694	2,85	610932	2,81	575341	2,48	-36762	-35591	94,32	94,17
Прочие обязательства	256567	1,13	280194	1,29	270018	1,17	23627	-10176	109,21	96,37
Всего обязательств	20378763	89,75	18892158	86,98	19799772	85,50	-1486605	907614	92,71	104,80
Средства акционеров	67761	0,30	67761	0,31	67761	0,29	0	0	100,00	100,00
Эмиссионный доход	228054	1,00	228054	1,05	228054	0,98	0	0	100,00	100,00
Резервный фонд	3527	0,02	3527	0,02	3527	0,02	0	0	100,00	100,00
Переоценка основных средств	66357	0,29	39900	0,18	54667	0,24	-26457	14767	60,13	137,01
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1790493	7,89	1945988	8,96	2311656	9,98	155495	365668	108,68	118,79

Продолжение таблицы 4

Наименование статьи пассива	2015 год		2016 год		2017 год		Отклонение, млн.руб.		Темп изменение, %	
	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	сумма, млн.руб.	удельный вес, %	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016г.	2016 г./ 2015 г.	2017 г./ 2016г.
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	218387	0,96	498289	2,29	653565	2,82	279902	155276	228,17	131,16
Всего источников собственных средств	2328153	10,25	2828921	13,02	3359148	14,50	500768	530227	121,51	118,74
Всего пассивов	22706916	1000,00	21721078	100,00	23158920	100,00	-985838	1437842	95,66	106,62

Объектом исследования настоящей работы является дополнительный офис 8646/0448 ПАО «Сбербанк России», расположенный в г. Канске (ул. Урицкого 4, строение 6).

Численность сотрудников дополнительного офиса на 01.05.2019 года составляет 26 человек, данное отделение обслуживает только физических лиц.

Структура управления дополнительного офиса 8646/0448 ПАО «Сбербанк России» представлена на рисунке 4.

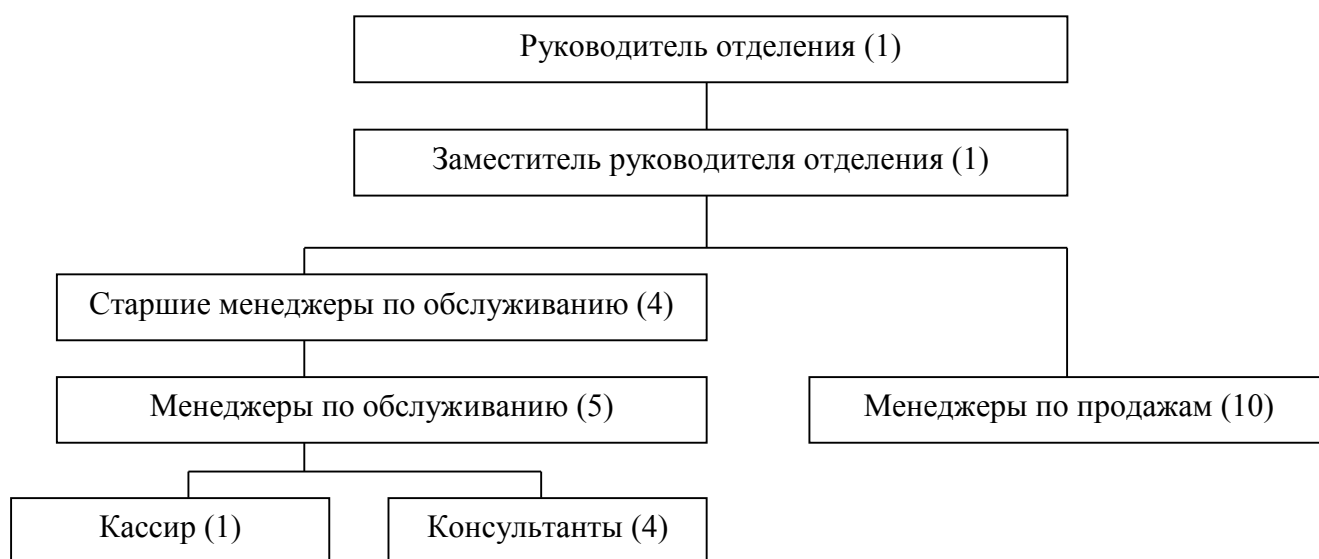


Рисунок 4 – Структура управления дополнительного офиса 8646/0448 ПАО «Сбербанк России»

Возглавляет дополнительный офис 8646/0448 ПАО «Сбербанк России» руководитель отделения, ему подчиняется его заместитель. В обязанности руководителя входит общий контроль над функционированием отделения.

Старший менеджер по обслуживанию открывает и закрывает рабочий день, сводит в конце дня все операционные документы, если у менеджера по обслуживанию вызывается клиент с длительной операцией, например, выплата наследства, то операция клиента переносится старшему менеджеру по обслуживанию. Менеджер по продажам – основное направления деятельности продажи: вклады, кредиты, страхование, карты. Менеджер по обслуживанию работает непосредственно с денежной наличностью: принимает платежи, внесение/снятие наличных. Менеджеры по обслуживанию работают с лимитом

денежной наличности до 100 тыс. руб, кассир обслуживает операции, превышающие указанный лимит. Консультант работает возле банкоматов, в зоне самообслуживания (ЗСО), помогая клиентам легко и быстро осуществить необходимые банковские операции, однако основная его задача продажи: автоплатёж жкх, мобильный банк, Сбербанк онлайн и т.д. Все услуги касающиеся удаленных каналов обслуживания.

Таким образом, основная задача дополнительного офиса 8646/0448 ПАО «Сбербанк России» состоит в обслуживании клиентов, поэтому далее необходимо изучить технологии обслуживания клиентов в данном дополнительном офисе

2.2 Анализ технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России»

Особое значение в обслуживании клиентов удовлетворение потребностей клиентов, что требует изучение основных этапов обслуживания клиентов банка.

ПАО «Сбербанк» стремится к тому, чтобы каждое посещение филиала оставляло у клиента позитивное впечатление. Для этого внедряются новые банковские продукты и сервисы, но все равно – главное, это контакт с сотрудником банка. В таблице 8 упрощенно приведены этапы стандартов сервиса, которые должны помочь оценить, насколько качественно вас обслужили в каждом конкретном случае выявлены какие могут быть недостатки.

Результаты исследования были получены в ходе наблюдения за клиентами (количество клиентов составило 50 чел.).

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

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

- обычно, на входе 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.

Таблица 5 - Характеристика этапов обслуживания физических лиц в ПАО «Сбербанк России»

Этап	Описание	Недостатки
Приветствие	Физические лица могут обратиться в банк по телефону горячей линии и лично посетив офис банка. При обращении через сайт и по телефону приветствие совершает компьютер автоматически. При обращении в офис банка приветствие совершает сотрудник, который встречает клиентов при входе.	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 самостоятельно определяют куда им надо. Занимают очередь не туда, куда нужно, что в итоге усложняет работу банковским работникам и снижает лояльность клиента к банку.
Выявление потребности	При обращении по телефону, менеджер выявляет потребности клиента. При посещении офиса банка, выявление потребности производится сотрудником банка, который встречает клиента при входе.	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 по телефону консультация производится оператором. При обращении в офис консультацию производит менеджер. Он консультирует клиента по услуге, которая его интересует. От качества консультации зависит объем выбранных услуг клиентом и как результат прибыль банка.	Необходима высокая компетентность сотрудника, который встречает клиента, что бы он мог провести консультацию. На входе стоят работники с недостаточным уровнем знаний, они не могут произвести консультацию клиента и направляют его к менеджеру по работе с физическими

Окончание таблицы 5

Этап	Описание	Недостатки
	<p>Таким образом, данный этап является наиболее важным при обслуживании клиента, поскольку от качества предоставленной информации зависит его решение и желание или нежелание дальнейшего сотрудничества.</p>	<p>лицами. Таким образом, образуется очередь к менеджеру, при этом часть клиентов отказываются от услуги, при условии получения консультации у сотрудника на входе, клиент получил бы всю необходимую информацию и не потребовалось бы обращаться к менеджеру.</p>
Оказание услуги	<p>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.</p>	<p>Длительное ожидание клиентов в очереди по причине неверно взятого талона и длительное обслуживание клиента, так как менеджеру нужно зайти в несколько программ.</p>
Завершение контакта	<p>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. Все потенциальные клиенты заносятся в базу данных для дальнейшего ознакомления с инновациями банка и банковскими продуктами.</p>	<p>Нужно всегда у клиента по окончании обслуживания уточнять не остались ли вопросы, обязательно проговорить по оценке CSI(индекс удовлетворенности клиентов (customersatisfactionindex, CSI) является, наиболее популярным из всех нефинансовых ключевых показателей эффективности (КПЭ), шкала оценки от 1 до 10), все эти действия так же занимают время, а порой клиенты очень торопятся.</p>

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.

2.3 Оценка удовлетворенности клиентов качеством процесса обслуживания

В дополнительном офисе 8646/0448 ПАО «Сбербанк России» осуществляется широкий перечень услуг для розничных клиентов (таблица 6).

В представленном перечне банковских услуг для физических лиц основное внимание в стратегии банка уделяется услугам, связанных с использованием интернета, как канала продвижения и обслуживания.

Таблица 6 - Банковские услуги и продукты для физических лиц дополнительного офиса 8646/0448 ПАО «Сбербанк России»

Услуги:	Продукты:
Банк на каждый день	- вклады и накопления - банковские карты - возможности зарплатных карт - бонусы «СПАСИБО» - интернет - банк
Кредитование	- потребительские кредиты - ипотека - кредитные каникулы
Счета и переводы	- переводы с карты на карту онлайн - электронные деньги - оплата счетов - банковские переводы - банковские счета - расчеты с недвижимостью
Инвестиции	- паевые инвестиционные фонды - брокерское обслуживание - индивидуальные инвестиционные счета - драгоценные металлы - депозитарное обслуживание
Дополнительные услуги	- страхование - обязательное пенсионное страхование - индивидуальные банковские сейфы - визовые услуги

В целях выявления проблем в технологии обслуживания клиентов целесообразно оценить удовлетворенность клиентов качеством обслуживания в банке.

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 таблице 7.

Таблица 7 - Сегментация розничных клиентов с использованием параметров R, F, N

Код	Описание клиентского сегмента
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

Первый параметр R (Recency-«новизна») - дата совершения последней операции, сделанная клиентом. Это может быть дата снятия наличных в банкомате, дата открытия вклада или осуществление перевода/платежа. Чем ближе параметр R к текущей дате, тем выше вероятность повторного совершения какой-либо банковской операции.

Второй параметр F (Frequency- «частота») - общее количество совершенных клиентом операций. Удобнее всего отслеживать количество

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

Третий параметр является N (Number), который равен количеству используемых банковских продуктов.

Данное исследование проводилось на основе электронной базы клиентов банка физических лиц (по состоянию на 01.03.2019 года). Для анализа собранные выборочные данные по 100 постоянным клиентам из всей совокупности постоянных клиентов - 688 тысяч физических лиц, которые обслуживаются в ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в г. Канске, что составляет 70,5% всех клиентов банка – физических лиц. Результаты представлены в таблице 8 и на рисунке 5.

Таблица 8 - 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

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

На основе полученных результатов и приложения а, можно сделать вывод, что большинство клиентов не удовлетворены сотрудничеством с банком, возможно длительное сотрудничество в случае если у него оформлен вклад или он получает регулярные ежегодные выплаты, например, дивиденды. Вероятность того, что клиент перейдет к банку-конкуренту очень высока.

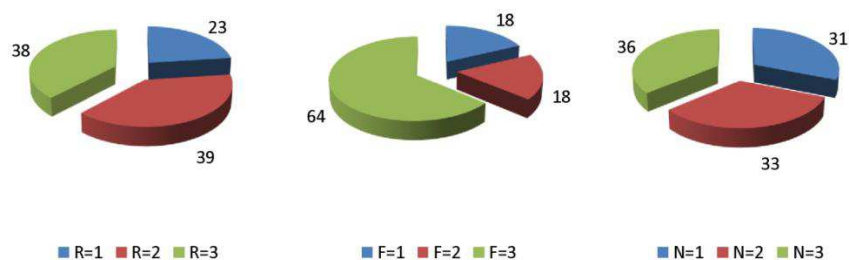


Рисунок 5 - Результаты сегментирования клиентов с использованием параметров R, F, N, %

Для выявления причин неудовлетворенности в период прохождения практики был проведен опрос клиентов банка физических лиц в количестве 100 человек, опрос и последующий анализ проводился самостоятельно в виде анкетирования клиентов банка. Анкета для оценки указана в Приложении В, а результаты анкетирования представлены на рисунках 6 - 13.

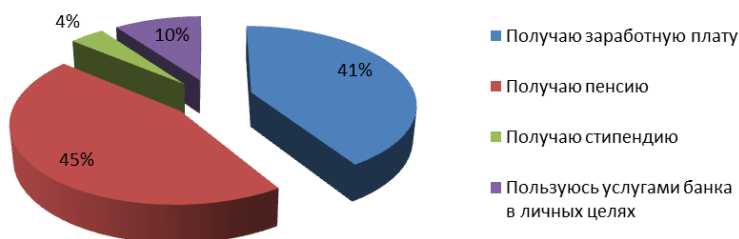


Рисунок 6- К какому сегменту клиентов в ПАО «Сбербанк» вы относитесь?, %

Почти основную часть клиентов Сбербанка До 8646/0448 составляют пенсионеры 45% и люди, которые получают заработную плату через Сбербанк 41% опрошенных, очень мало студентов 4%, и малую часть занимают люди, которые просто пользуются услугами банка в личных интересах 10% клиентов.

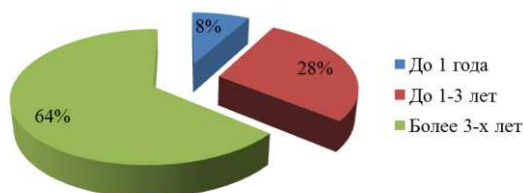


Рисунок 7- Давно ли вы являетесь клиентом ПАО «Сбербанк»? , %

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

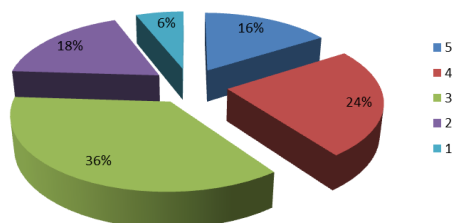


Рисунок 8- Оценка клиентов уровня удовлетворенности обслуживанием в ПАО «Сбербанк», %

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).

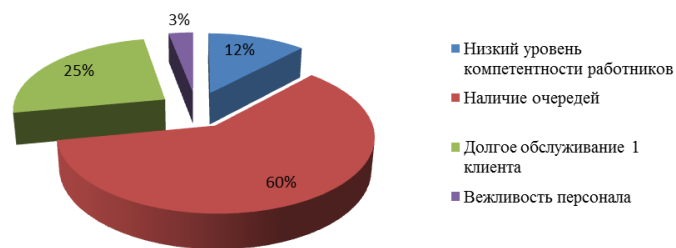


Рисунок 9-Что вызывает недовольство со стороны клиентов?, %

60% опрошенных недовольны наличием очередей, долгим обслуживанием одного клиента недовольны 25% из опрошенных клиентов, низкий уровень компетентности среди сотрудников у клиентов встречается редко, у 12% опрошенных, и самую малую долю среди недовольных клиентов занимает вежливость сотрудника, всего лишь 3%.

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

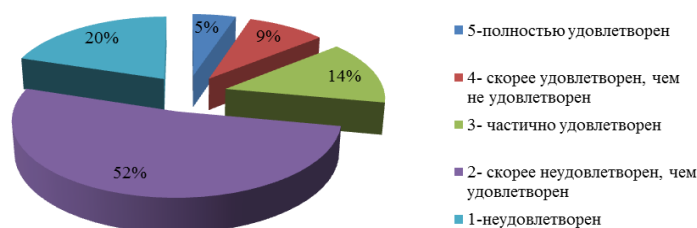


Рисунок 10- Удовлетворены ли вы временем обслуживания при получении банковской карты?, %

Большинство опрошенных респондентов (52%) ответили, что скорее не удовлетворены, чем удовлетворены, тогда как 20% опрошенных совсем не

удовлетворены временем выдачи банковской карты, 14% опрошенных оценили на 3 балла. Низкие показатели свидетельствуют о долгом обслуживании.

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

Для улучшения качества обслуживания в ПАО «Сбербанк России» необходимо разработать рекомендации, что сделано в следующей главе данного исследования.

3 Совершенствование технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России»

3.1 Разработка направлений по улучшению качества обслуживания клиентов

Согласно результатам проведенной оценки технологии обслуживания клиентов, а также по итогам оценки удовлетворенности обслуживанием клиентов банка с учетом исследования книги жалоб и предложений выявлены следующие проблемы, снижающие качество предоставляемых услуг в ПАО «Сбербанк России»: длительный срок ожидания клиентов в очереди, превышение нормативов времени обслуживания клиентов, не способность сотрудников банка провести полную консультацию клиента.

Для устранения негативных моментов в рамках настоящего исследования предлагается проект, позволяющий улучшить технологию обслуживания в коммерческом банке, направленный на решение следующих проблем:

- длительное время оформления пластиковой карты клиентом банка;
- большое количество ошибок клиентов при выборе необходимой услуги в электронной очереди последующее ожидание в очереди.

Целью предлагаемого проекта является совершенствование технологии обслуживания клиентов в ДО 8646/0448 г. Канска для сокращения времени обслуживания клиентов (не менее чем на 20 минут) и времени ожидания клиентов в очереди (не менее чем на 5 минут) к 11 сентября 2019 года. Для достижения цели проектом предусмотрено сокращение времени презентаций при оформлении пластиковой карты, организация рабочего места консультанта возле постмата при выдаче талонов электронной очереди, а также проектом предусмотрено обучение тайм- менеджменту персонала банка.

В мае 2019 было произведено наблюдение ожидания клиентов в очередях ПАО «Сбербанк» ДО 8646/0448 г. Канска.

Электронная очередь призвана снизить эмоциональное напряжение посетителей и сократить время ожидания, что происходит не всегда. После обновлений электронной очереди в ПАО «Сбербанк» список операций значительно расширился и теперь представляет собой перечень мелких, узкоспециализированных банковских услуг. В связи с этим клиенты часто берут неверные талоны, так как возле электронной очереди никто из работников обычно не присутствует, подсказать некому.

Консультанты, которые по мнению клиентов должны стоять возле электронной очереди там не находятся, консультанты совершают продажи и помогают клиентам в зоне самообслуживания, у терминалов. Поэтому клиентам приходится стоять в очереди по 20-30 минут из-за неверно взятого талона, и в итоге их переводят в другое окно, где нужно ждать еще около 10 минут. На основе наблюдения предлагается внести изменения в должностную инструкцию консультантов, далее оценить необходимость изменения, сопоставив количество ошибочно взятых талонов клиентами до и после.

В момент прихода клиента возле электронной очереди должен стоять обязательно кто-то из консультантов. Организация рабочего места возле постмата не предполагает найм сторонних сотрудников, должностные обязанности консультанта возле постмата будут выполнять поочередно консультанты по продажам. То есть в любой день один из консультантов будет освобожден от продаж, его основная задача будет верно раздавать талоны. Премия данного дня будет оплачиваться, как выполненный план продаж за день установленный для консультанта.

Для того чтобы внести изменения в должностной инструкции, требуется документальное подтверждение, поэтому в приложении Д размещен образец заполненного приказа для изменения должностной инструкции должности «консультант».

Ожидаемый результат:

- удовлетворенность клиентов качеством обслуживания и качеством предлагаемых услуг в ПАО «Сбербанк»;

- значительное сокращение очередей и времени ожидания клиентов;

Для сокращения времени ожидания клиентов в очереди предлагается обучить сотрудников отделения основам тайм- менеджмента. Ожидается, что сотрудники будут более эффективно организовывать процесс обслуживания клиентов, что позволит сократить время ожидания клиентов. Для этого предлагается провести программу повышения квалификации сотрудников «Корпоративный тайм-менеджмент. Персональный тайм-менеджмент». Эта программа направлена на совершенствование и получение новых компетенций, необходимых специалистам для профессиональной деятельности в ПАО «Сбербанк России» и повышение профессионального уровня квалификации.

Цель программы: совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

Основная задача программы повышения квалификации персонала ПАО «Сбербанк России» на основе современных образовательных технологий, в том числе с использованием электронного обучения.

Для успешного освоения программы слушатели должны:

- иметь уровень образования не ниже уровня, требуемого для выполнения профессиональной деятельности в структурном подразделении ПАО «Сбербанк России»;

- уметь работать с универсальными и специальными компьютерными программами, используемыми в ПАО «Сбербанк России», базами данных, электронной почтой.

В результате освоения Программы слушатели должны:

- владеть навыками планирования и координации работы в ПАО «Сбербанк России»;

- уметь распределять обязанности и организовать рабочий процесс.

Разработанный учебный план представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Учебный план

Наименование раздела	Всего	В том числе	
		лекции	практические и семинарские занятия
1 Корпоративная и организационная культура	3	3	-
2 Правила целеполагания. Система SMART.	4	2	2
3 Контекстное планирование с помощью MSOutlook	8	2	6
4 Корпоративный тайм-менеджмент	8	4	4
5 «ТМ- бацилла» в развитии корпоративной культуры. Командные договоренности в ТМ. Корпоративные стандарты организации времени	4		4
6 Расстановка приоритетов. Матрица обзора регулярных задач.	4	2	2
7 Мотивация и самомотивация	4	2	2
8 Хронометраж и фотография рабочего дня. Оценка личной эффективности	3	1	2
Заключительное занятие	1		1
Резерв учебного времени	1		1
Всего	40	16	24

Объем учебного времени составляет 40 часов.

На семинарских занятиях проводится обсуждение проблемных вопросов.

Форма и методика проведения практических занятий (круглые столы, ролевые и деловые игры, тренинги, выездные занятия и т.д.) выбираются преподавателем исходя из дидактических целей и содержания материала. Практические занятия нацелены также на развитие у слушателей навыков систематизации, анализа и оценки материала по конкретным направлениям работы в территориальных учреждениях ПАО «Сбербанк России» и подготовку их к самостоятельному решению профессиональных задач.

Занятия проводят руководители, специалисты и преподаватели банковских школ и образовательных организаций высшего образования.

Текущий контроль знаний осуществляется на практических занятиях с целью определения степени усвоения слушателями изучаемого материала. Формы контроля могут быть разными: устный опрос, компьютерное тестирование, контрольная работа. Оценочные материалы для проведения текущего контроля знаний готовит банковская школа.

Слушателям, освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации – удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Большая часть потери времени работников, выполняющих оперативную работу непосредственно в отделениях при работе с клиентами, связана с выполнением лишних движений. В соответствии с принципами тайм-менеджмента и эффективной организации рабочего времени, лишние движения – это любые движения, которые не являются необходимыми для создания ценности.

Таблица 10 - Устранение потерь времени операционных работников отделения

Примеры лишних движений	Рекомендации по устранению
<ul style="list-style-type: none"> – поиск файлов на компьютере; – дополнительные затраты времени, чтобы сходить за банковской картой и ПИН конвертом; – нерациональная организация рабочего места; – нужно заходить в несколько программ; – много презентаций для клиентов (почти у каждого клиента 9 шт.) 	<ul style="list-style-type: none"> – располагать документы (файлы) таким образом, что бы облегчить обращение к ним; – располагать офисное оборудование таким образом, чтобы сократить количество передвижений по офису; – стандартизировать папки для документов, как можно шире применять цветное кодирование; – сократить количество предложений для клиентов в презентациях; – объединить несколько программ.

В таблице 10 приведены действия, которые будут способствовать устранению потерь времени операционных работников отделения ПАО «Сбербанк России» в результате лишних движений.

На рисунке 11, как пример, представлены области в бизнес-процессах выполняемых оперативными работниками банка, которые включают потери от лишних действий.

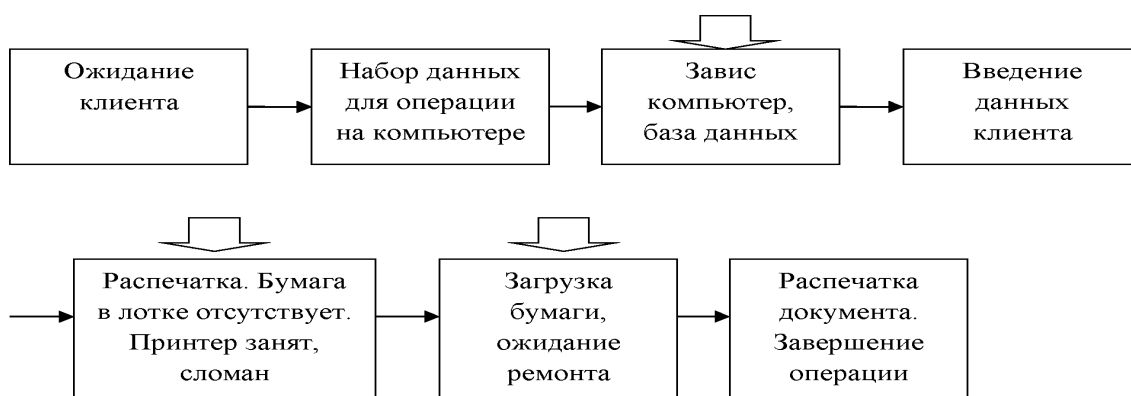


Рисунок 11 - Области в бизнес-процессах выполняемых оперативными работниками банка, которые включают потери от лишних действий

В качестве следующей рекомендации, реализация которой позволит улучшить технологию обслуживания, предлагается изменение бизнес- процесса выдачи банковской карты клиенту.

В таблицах 11-13 приведены данные с электронной очереди ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 за разный промежуток времени по операции «выдача карты». Для проведения анализа и расчета хронометража возьмем, как пример 9 окно, потому что в это окно было самое длительное ожидание за взятые рабочие дни.

Таблица 11 – Данные с электронной очереди ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 за 15.05.2019

Окно	Время обслуживания, мин	Ожидание, мин	Всего клиентов, чел.
7	От 7 до 24	До 15	15
8	24 мин.	До 1	1
9	От 11 до 31	До 9	12
10	От 5 до 32	До 11	12
11	От 15 до 41	До 24	8
12	От 11 до 37	До 13	11
13	От 6 до 19	До 23	16
22	От 15 до 46	До 6	6

К примеру, 18.05.19 максимальное ожидание клиентов в это окно составило до 36 минут, тем временем как среднее время ожидание в ПАО «Сбербанк» должно составлять до 15 минут.

Таблица 12 – Данные с электронной очереди ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 за 18.05.2019

Окно	Время обслуживания, мин	Ожидание, мин	Всего клиентов, чел.
7	От 11 до 26	До 15	7
8	От 30 до 33	До 16	2
9	От 8 до 55	До 36	9
11	От 17 до 36	До 17	8
12	От 13 до 33	До 11	7
13	От 10 до 39	До 30	9

На сегодняшний момент существует немаловажная проблема – это большое количество времени, затрачиваемое менеджером при выдаче пластиковой карты банка. При выдаче банковской карты менеджеру необходимо показать клиенту 3-9 презентаций, время показа одной презентации занимает 1 минуту 30 секунд - 2 минуты.

Таблица 13 – Данные с электронной очереди ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 за 03.06.2019

Окно	Время обслуживания, мин	Ожидание, мин	Всего клиентов, чел.
7	От 9 до 24	До 10	7
8	От 10 до 24	До 14	15
9	От 10 до 50	До 17	12
10	От 6 до 17	До 1	7
11	От 11 до 33	До 10	11
12	От 13 до 26	До 9	9
13	От 7 до 28	До 6	9
22	От 11 до 37	До 13	12

В случае если у клиента появились сомнения или он намерен отказаться от услуги, то менеджеру необходимо любым способом его переубедить, это ещё 1-3 минуты (в зависимости от клиента), итого, например, выдача карты занимает минут 14-43 (рисунок 12).

Таким образом, на сегодняшний день обычная выдача карты занимает в среднем 25 минут, хотя выдача карты самая быстрая операция, фактически она занимает 7 минут времени.



Рисунок 12 – Хронометраж работы менеджера ПАО «Сбербанк России» по выдаче банковской карты клиенту

Предлагаем, для сокращения времени на обслуживание физических лиц по выдаче банковской карты разработать одну презентацию, где объединить основные моменты в сравнении по всем банковским продуктам. При этом необходимо предварительное изучение выбора клиентов банка видов банковских карт, условий обслуживания карт, выбор дополнительных услуг и выделить на презентации в сравнительной таблице зеленым цветом эти условия с пометкой «Лучший выбор», тогда клиенту быстрее будет ориентироваться в основных моментах при выдаче карты. При реализации такого подхода к обслуживанию существует возможность сократить время на обслуживание одного клиента при выдаче карты на (рисунок 13).

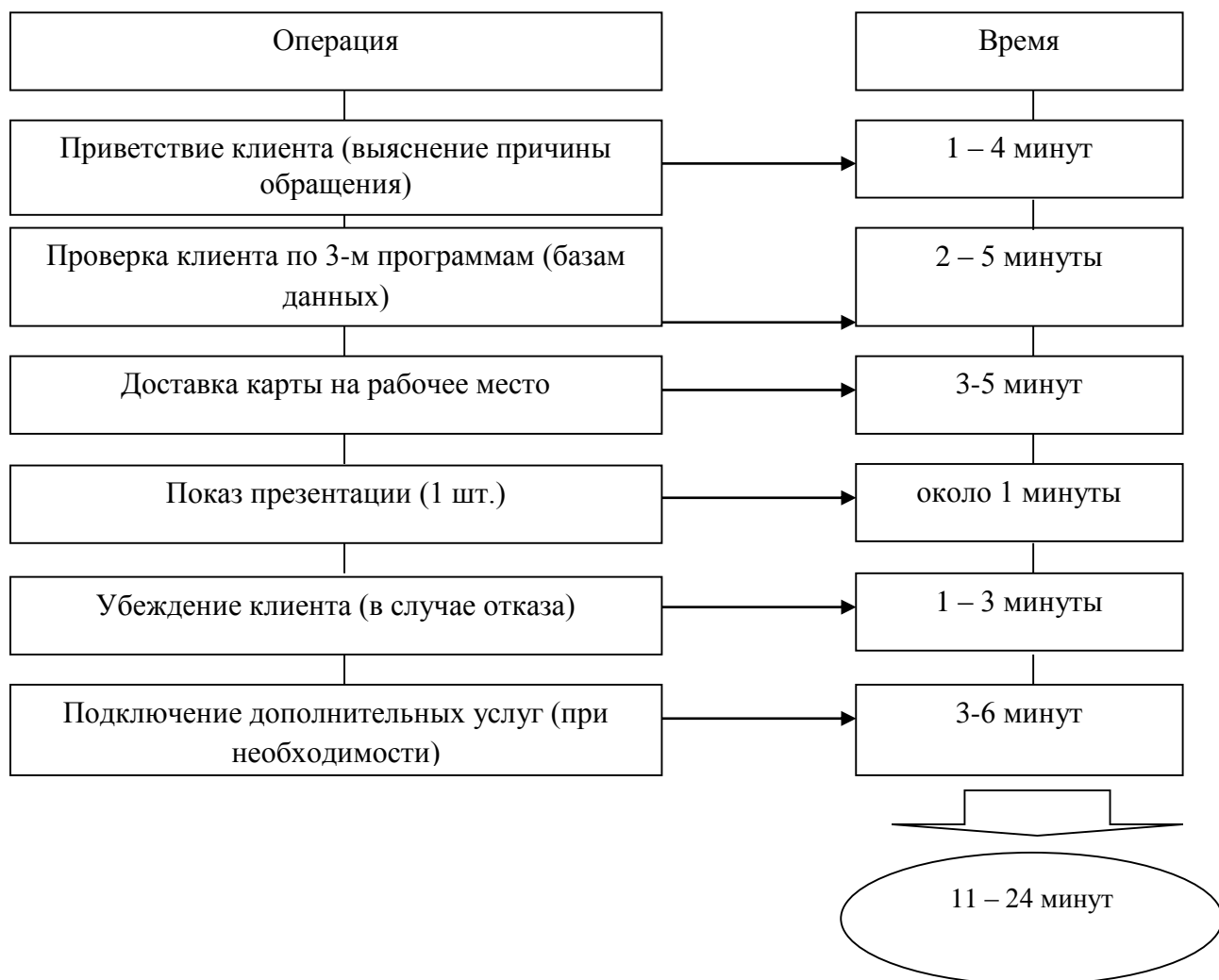


Рисунок 13 – Время работы менеджера ПАО «Сбербанк России» по выдаче банковской карты клиенту после оптимизации.

С целью доказательства эффективности разработанных мероприятий в дальнейшем исследовании (выпускная квалификационная работа) проведем их оценку.

После сокращения обслуживания клиентов менеджер по продажам сможет обслужить больше клиентов и тем самым увеличить продажи и удовлетворенность клиентов.

Таким образом, предлагаемые меры, по мнению автора, являются эффективными уже в краткосрочной перспективе, имеют все основания для положительного влияния на технологию обслуживания клиентов банка.

3.2 Разработка плана проекта совершенствования клиентского обслуживания

Цель разрабатываемого проекта – это совершенствование технологии обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в срок до 01.10.2019 года.

Проектом предусмотрено достижения следующих целевых показателей:

- сокращение времени выдачи банковской карты на 26 минут;
- сокращение времени ожидания клиентов на 8 минут;
- повышение удовлетворенности клиентов.

В таблице 14 представлен план проекта совершенствования клиентского обслуживания в деятельность ПАО «Сбербанк России».

Таблица 14 - План проекта совершенствования клиентского обслуживания в ПАО «Сбербанк России»

№ п/п	Мероприятие	Дата проекта	Ответственный
1 Изменение должностной инструкции			
1.1	Разработка внесение изменений в должностной инструкции	20.06.2019 – 17.07.2019	Специалист по кадрам
1.2	Распределение рабочих дней возле электронной очереди среди консультантов		
1.2.1	- оформление договоров	18.07.2019-26.07.2019	Специалист по кадрам
1.2.2	- подписание договоров		Специалист по кадрам
1.3	Обучение и адаптация работника в новом режиме работы	29.07.2019-23.08.2019	Специалист по кадрам
2 Обучение основам тайм-менеджмент			
2.1 Организация обучения			
2.1.1	Поиск консультанта по обучению	20.06.2019-17.07.2019	Специалист по кадрам
2.1.2	Заключение договора с консультантам на курс «Основы тайм- менеджмента»	18.07.2019	Специалист по кадрам
2.2 Проведение обучения			
2.2.1	Обучение менеджеров	19.07.2019-01.08.2019	Консультант по обучению

Окончание таблицы 14

№ п/п	Мероприятие	Дата проекта	Ответственный
2.2.2	Обучение руководителей	02.08.2019-15.08.2019	Консультант по обучению
2.3	Оценка результатов обучения	16.08.2019-20.08.2019	Исполнительный директор
3	Изменение бизнес-процесса выдачи банковских карт		
3.1	Разработка одной универсальной презентации для выбора клиентом банковской карты	20.06.2019-31.07.2019	IT-специалист
3.2	Подготовка доклада к презентации, разработка ответов на возможные вопросы	01.08.2019-21.08.2019	Руководитель подразделений
3.3	Обучение сотрудников	22.08.2019-10.09.2019	Руководитель подразделений

В заключение хотелось бы отметить, что данная предложенная технология обслуживания клиентов с целью управления временем является актуальной для ПАО «Сбербанк России» в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением банка, должна так же модернизироваться и система управления временем.

В диаграмме Ганта показаны даты начала и окончания проекта, по ней можно визуальнo отобразить поставленные задачи по проекту. В связи с этим разработаем диаграмму Ганта (приложение Г) для контроля выполнения поставленных задач по срокам и более эффективного расчета времени.

Представим матрицу ответственности по проекту в таблице 15.

Таблица 15 - Матрица ответственности по проекту

Мероприятия	Матрица ответственности						
	Директор	Исполнительный директор	Специалист по кадрам	Руководители подразделений	Бухгалтер	Консультант по обучению	IT-специалист
1.1 Разработка внесение изменений в должностной инструкции	А	К	И				

Окончание таблицы 15

Мероприятия	Директор	Исполнительный директор	Специалист по кадрам	Руководители подразделений	Бухгалтер	Консультант по обучению	IT-специалист
1.2 Распределение рабочих дней возле электронной очереди среди консультантов							
1.2.1 оформление договоров	А	К	И	С	С		
1.2.2 подписание договора	А	К	И	С	С		
1.3 Обучение и адаптация работника в новом режиме работы			И	К			
2.1 Организация обучения							
2.1.1 Поиск консультанта по обучению		К	И				
2.1.2 Заключение договора с консультантом на курс «Основы тайм- менеджмента»		К	И				
2.2 Проведение обучения							
2.2.1 Обучение менеджеров	А	К		С		И	
2.2.2 Обучение руководителей	А	К		С		И	
2.3 Оценка результатов обучения	А	И	П	П			
3.1 Разработка одной универсальной презентации для выбора клиентом банковской карты		К					И
3.2 Подготовка доклада к презентации, разработка ответов на возможные вопросы	С			И	П		
3.3 Обучение сотрудников	А	К		И	П		

А - принятие решений;
 И - исполнение;
 К - контроль;
 С - Согласование;
 П - Планирование.

Основной риск по проекту (низкая мотивация сотрудников на участие в проекте) будет компенсирован увеличением премии в результате реализации проекта.

В заключении рассмотрим социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Разработанный проект включает три направления:

- сокращение времени выдачи банковской карты на 26 минут;
- сокращение времени ожидания клиентов на 8 минут;
- повышение удовлетворенности клиентов.

Для определения эффекта от сокращения времени ожидания клиентов в очереди разберем подробнее из чего состоит премия у консультантов и у менеджеров по продажам. У консультантов и менеджеров по продажам установлен дневной план, который состоит из условной единицы. Консультанты: 1 уп=120р, у менеджеров: 1 УП=80р.

У консультантов план продаж в день установлен план по 2 уп, а у менеджеров 7 уп. У каждого сотрудника пятидневка, месячный план можно рассчитать как: 7 УП x количество рабочих дней. За месяц получится 7 x 18=126 УП в месяц, 126 x 80р = 10080р премия у менеджеров по продажам. У консультантов: 2 X 18= 36 УП в месяц, 36 X 120= 4320 руб.

Выдача карты составляет 0,17уп. В ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 на ежедневной основе проводится анализ по талонам и продажам. 1 талон должен равняться 0,5 уп (неважно обслужен талон или нет, как писалось ранее, талон мог вызваться вообще не по той операции, по которой работает менеджер по продажам, и это связано с тем, что клиенты берут неверные талоны), выдача карты 0,2, и значит менеджеру по продажам нужно предложить клиенту какой-нибудь еще продукт, представленный в 9 презентациях, например биометрия=0,13 уп (продукт абсолютно бесплатный, но не каждый клиент хочет, чтобы фиксировались его биометрические данные). Или страхование карт 0,15 Уп, стоимость данного продукта 1390 руб. Страхование квартиры 0,25 уп=2290 руб. и другие продукты ПАО «Сбербанк

России»: брокерские услуги, страхование жизни, квартиры, карт, кредиты и кредитные карты. Из-за большого количества презентаций клиенту не всегда удается что-то продать, хотя продукты полезные и востребованные, но клиент не всегда соглашается, так как из-за 3-9 (количество презентаций у каждого клиента разное, потому что может быть клиент уже был пару дней назад и ему уже предлагали, поэтому иногда количество презентаций сокращается) презентаций у клиента на психологическом уровне создается впечатление, что Сбербанк хочет навязать клиенту продукт.

В последнее время очень часто не удается сделать дневной план, потому что есть пустые талоны, соответственно на пустых талонах ничего не продашь, так как это не твой потенциальный клиент. В связи с этим и рекомендуется сократить количество презентаций и количество предлагаемых продуктов одному клиенту.

Возьмем один день из наблюдения за работой менеджера по продажам (таблица 16).

Таблица 16 – Обслуженные талоны по выдаче карты в 9 окне ПАО «Сбербанк» 8646/0448 за 03.06.2019 г.

№	Талон	Обслужен/пустой	Уп	Время обслуживания, мин	Ожидание в очереди, мин
1	T001	Переведен в другое окно	-	-	3
2	T007	Обслужен	0,17	23	10
3	T010	Обслужен	0,17+0,13	32	7
4	T012	Переведен в другое окно	-	-	15
5	T016	Обслужен	0,17	10	6
6	T021	Обслужен	0,17+0,13	28	7
7	T024	Переведен в другое окно	-	-	13
8	T026	Обслужен	0,17	18	11
9	T030	Обслужен	0,17+0,15+0,13	50	17
10	T032	Переведен в другое окно	-	-	16
11	T035	Переведен в другое окно	-	-	8
12	T043	Обслужен	0,17+0,13	41	12
Итого			1,86	До 50 минут	До 17 минут

Из таблицы 16 видим, что всего из 12 талонов переведенных (пустых) 5 талонов, в процентном соотношении 41%. Теряется много клиентов,

длительность ожидания до 17 минут, в то время, как среднее время ожидание по стандарту не должно превышать 15 минут.

Итого на выдаче карт мы получаем УП 1,86, в премию пойдет $1,86 \times 80 = 148,8$ руб. за один день и только на выдаче банковских карт.

Так же в ПАО «Сбербанк России» еще имеется ряд других предоставляемых услуг: вклады, кредиты, страхование.

Рассмотрим вариант обслуживания после внедрения проекта по сокращению времени по выдаче банковской карты и после рекомендаций изменения должностных инструкций у консультантов (таблица 17).

Таблица 17 – Работа 9 окна после внедрения проекта по сокращению презентаций и сокращению очередей.

№	Талон	Обслужен/пустой	Уп	Время обслуживания, мин	Ожидание в очереди, мин
1	T001	Обслужен	0,17	13	3
2	T007	Обслужен	0,17	11	6
3	T010	Обслужен	0,17+0,13	20	3
4	T012	Обслужен	0,17	13	4
5	T016	Обслужен	0,17	10	5
6	T021	Обслужен	0,17+0,13	14	2
7	T024	Обслужен	0,17	12	3
8	T026	Обслужен	0,17	11	5
9	T030	Обслужен	0,17+0,15+0,13	24	8
10	T032	Обслужен	0,17	13	9
11	T035	Обслужен	0,17	11	6
12	T043	Обслужен	0,17+0,13	18	3
Итого			2,71	До 24 минут	До 9 минут

Анализируя данную таблицу можно просчитать эффективность данного мероприятия по сокращению презентаций на этапе обслуживания выдачи банковской карты и изменение в должностях консультантов.

Если даже менеджер по продажам не продаст ничего к карте, а просто ее выдаст, то получит в разы премии больше: $2,71 \times 80 = 216,8$ руб.

Время выдачи банковской карты сократилось на 26 минут, и время ожидание клиентов значительно снизилось на 8 минут.

Далее в таблице 18 представим бюджет, который необходимо заложить в 2019 году на реализацию проекта совершенствования клиентского обслуживания ПАО «Сбербанк России».

Таблица 18 - Бюджет в 2019 году на реализацию проекта совершенствования клиентского обслуживания ПАО «Сбербанк России»

Наименование	Оплата	Бюджет, тыс.руб.
Специалист по кадрам	100 руб./час	28
Исполнительный директор	500 руб./час	80
Консультант по обучению	50 тыс. руб./день	100
IT-специалист	100 тыс. руб./день	100
Руководитель подразделений	300 руб./час	36
Итого:		344

Для реализации данных образовательных мероприятий необходимо заключить договоры с wybranными тренинговыми компаниями и в соответствии с задачами ПАО «Сбербанк России» провести адаптацию имеющихся курсов повышения квалификации. Таким образом затраты на проект составят 344 тыс.руб.

Таким образом, эффект от реализации разработанного проекта заключаться в:

- сокращении времени обслуживания клиентов (на 26 минут) и времени ожидания клиентов в очереди (на 8 минут), а значит, повышении их удовлетворенности;
- повышении мотивации сотрудников на работу с клиентами, что в конечном итоге, также отразится на удовлетворенности клиентов;
- увеличении числа принятых клиентов в день.

При этом проект является малозатратным, однако эффект будет значительный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Объектом исследования являлся ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в г. Канске.

Предметом исследования – процесс обслуживания клиентов банка.

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.

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.

Проведенный анализ эффективности обслуживания клиентов ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в г. Канске 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. Качество обслуживания клиентов в ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в г. Канске находится на среднем уровне, присутствуют очереди, обслуживание клиентов долгое, сотрудники банка не могут провести полную консультацию.

Для улучшения качества обслуживания в ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 в г. Канске рекомендуется внедрить проект, который предусматривает:

- сокращение времени выдачи банковской карты на 26 минут;
- сокращение времени ожидания клиентов на 8 минут;
- повышение удовлетворенности клиентов.

Проектом предусмотрена дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Корпоративный тайм-менеджмент. Персональный тайм-менеджмент» направлена на совершенствование и (или) получение новых компетенций, необходимых специалистам для профессиональной деятельности в ПАО «Сбербанк России», и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Затраты на проект составят 344 тыс. руб.

Таким образом, эффект от реализации разработанного проекта заключаться в:

- сокращении времени обслуживания клиентов (на 26 минут) и времени ожидания клиентов в очереди (на 8 минут), а значит, повышении их удовлетворенности;
- повышении мотивации сотрудников на работу с клиентами, что в конечном итоге, также отразится на удовлетворенности клиентов;

- увеличении числа принятых клиентов в день.

При этом проект является малозатратным, однако эффект будет значительный.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (ред. от 21.07.2014) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Ч. 1, 2 и 3 / кол. авт. Российская Федерация. Законы - М.: Омега-Л, 2018. - 441 с.
3. О банках и банковской деятельности: федер.закон от 02.12.1990 № 395-ФЗ (ред. от 27.12.2018) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. О Центральном банке Российской Федерации: федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (ред. от 27.12.2018) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Банковское дело. Управление и технологии: учебник / Под ред. А.М. Тавасиева. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 671 с.
6. Баринов, Н.А. Услуги: (социально-правовой аспект): Монография / Н.А.Баринов. Саратов, 2017. - 211 с.
7. Бауэр, В. П. Экономическая безопасность и международные резервы Банка России / В. П. Бауэр, Е. М. Литвинова // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 2015. - № 9. – С. 141-149
8. Белотелова, Н. П. Деньги. Кредит. Банки: учебник / Н. П. Белотелова, Ж. С. Белотелова. – М.: Дашков и К', 2015. – 483 с.
9. Быкова, О.А. Управление проектами в российских компаниях: состояние и статистический анализ взаимосвязи характеристик/ О.А.Быкова// Российский журнал управления проектами.- 2018. - № 1. - С. 3-13.
10. Валенцева, Н. И. Банковское дело: учебник / О. И. Лаврушин, Н.И. Валенцева; Подред. О. И. Лаврушина. - М.: КноРус, 2013. - 800 с.
11. 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.intemet-law.ru/gosts/gost/8417/> (дата обращения: 25.03.2019)

12. Деружинский, Г.В. Теоретико-методологические аспекты понятий «услуга», «обслуживание», «сервис» как экономических категорий / Г.В. Деружинский, М.Д. Раецкий // TerraEconomicus. 2016. -Т. 10, № 1-2. С. 30-36.
13. Жуков, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки. Ценные бумаги: практикум: учебное пособие для вузов / ред. Е. Ф. Жуков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 431 с.
14. Жуков Е.Ф. Банковское дело: учебник / Е.Ф. Жуков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 591 с.
15. Жуков Е.Ф. Банковское законодательство: учебник. / Е.Ф. Жуков, Е.Б. Стародубцева, О.М. Маркова. - М. :Вузовский учебник, 2014. – 540 с.
16. Ильин, В.В. Проектный офис - Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией./ В.В. Ильин. - М.: Вершина, 2017. 264 с.
17. Ильин, В.В. Модель проектного офиса: удобно и эффективно / В.В. Ильин // Стандарты и качество. - 2018. - № 6. -С.62-67.
18. Киреев, В.Л. Банковское дело: учебник / В.Л. Киреев, О.Л. Козлова. - М.: КноРус, 2014. - 240 с.
19. Костерина, Т.М. Банковское дело: учебник для академического бакалавриата / Т.М. Костерина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 332 с.
20. Лаврушин, О. И. Банковское дело: современная система кредитования: учебное пособие / О. И. Лаврушин, О.Н. Афанасьева. - М.: КноРус, 2014. - 360 с.
21. Ларина, О.И. Банковское дело. практикум: Учебное пособие для академического бакалавриата / О.И. Ларина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 251 с.
22. Михалев, И.В. Методологические подходы к определению и структуре сферы услуг / И.В. Михалев // Сервис в России и за рубежом. - 2016. - № 10.- С. 12-23.
23. Мотовилов, О.В. Банковское дело: учебник / О. В. Мотовилов, С.А. Белозеров. - М.: Проспект, 2016. - 408 с.

24. Об оценки устойчивости коммерческих банков: Указание Центрального Банка от 16 января 2004 г. № 1379-У (ред. от 19 апреля 2015 г.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
25. Об оценки экономического положения банков: Указание Центрального Банка от 30 апреля 2008 г. № 2005-У (в ред. от 5 ноября 2015 года.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
26. 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», 2017. — 944 с.
27. Ольхова Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке: учебное пособие / Р.Г. Ольхова. - М.: КноРус, 2014. - 304 с.
28. Перетятыко, Н. М. Банковское дело. Управление в современном банке: учебное пособие / Н.М. Перетятыко, А.А. Рождествина. - М.: КноРус, 2016. - 304 с.
29. 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.
30. Сафрончук, М. В. Банковское дело. Розничный бизнес: учебное пособие / М.В. Сафрончук. - М.: КноРус, 2015. - 416 с.
31. Управление проектами и организационными изменениями. Сборник учебных кейсов: учебно- методическое пособие/ Сиб. Федер. ун-т, ин-т экономики, упр. и природопользования ; сост. Т. В. Вырупаева, П. С. Зеленский и др.- Красноярск : СФУ, 2018.-156 с.
32. Фаронов, В.В. Банковское дело (для бакалавров)(изд:10) / В.В. Фаронов. - М.: КноРус, 2016. - 800 с.
33. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик - Санкт- Петербур: Питер, 2016. - 752 с.
34. Официальный сайт ПАО «Сбербанк России» URL: <http://www.sberbank.com> (дата обращения 13.03.2018).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Категории требований к качеству обслуживания в системе банковского обслуживания клиентов



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

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	
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	
2-3-1	Клиентский сегмент, который нечасто пользуется банковским продуктом и, вероятнее всего, использует продукты банка-конкурента. Требуется дополнительные коммуникации со стороны банка для продажи новых продуктов
2-3-2	
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 Б

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

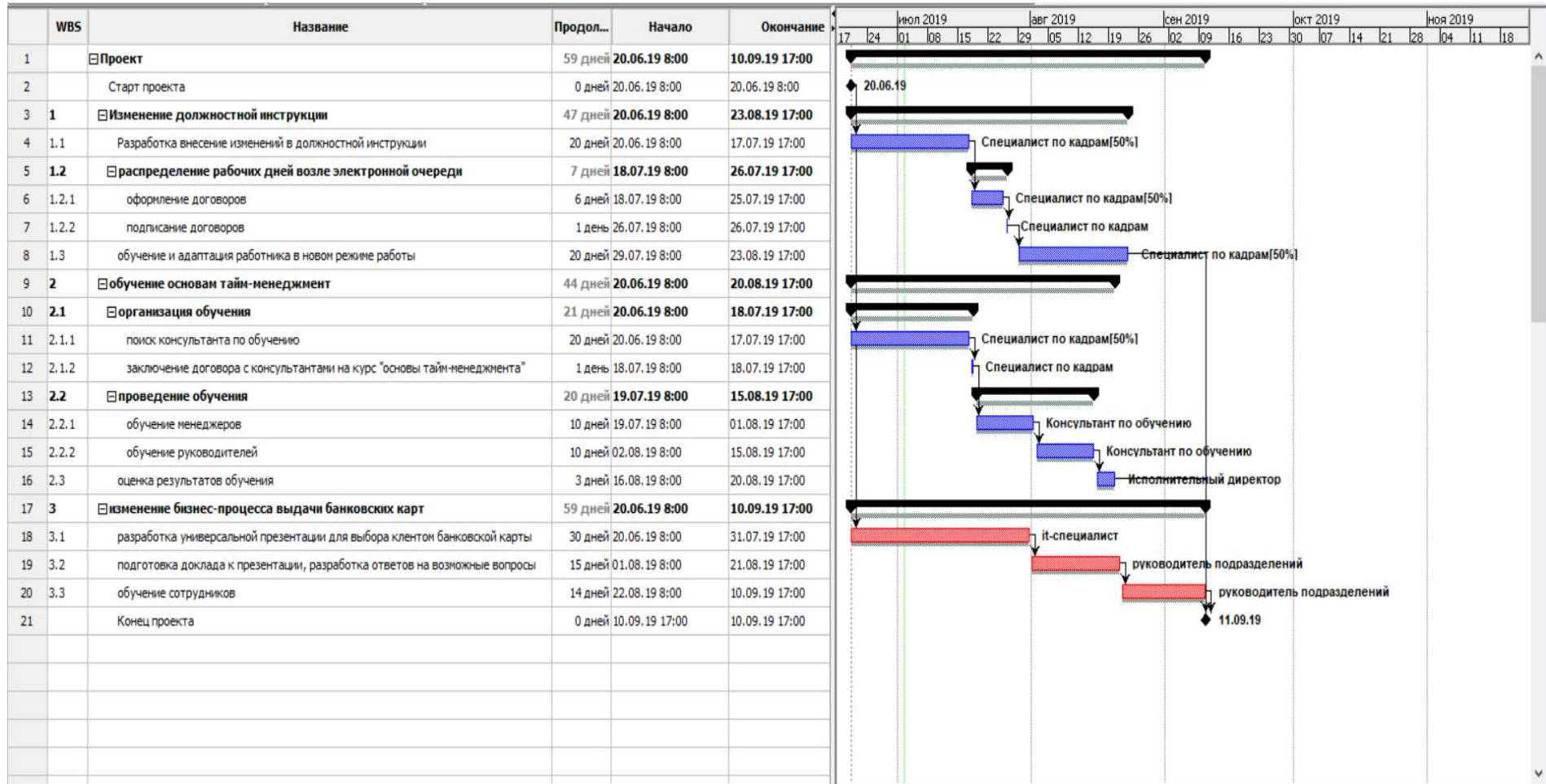
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для оценки удовлетворенности клиентов

1. К какому сегменту клиентов в ПАО «Сбербанк» вы относитесь?
 - a) Получаю заработную плату
 - b) Получаю пенсию
 - c) Получаю стипендию
 - d) Пользуюсь услугами банка в личных целях
2. Давно ли Вы являетесь клиентом ПАО «Сбербанк России»?
 - a) До 1 года
 - b) 1-3 года
 - c) Более 3 лет
3. Оценка клиентов уровня удовлетворенности обслуживанием в ПАО «Сбербанк».
 - a) 5- полностью удовлетворен
 - b) 4- скорее удовлетворен, чем не удовлетворен
 - c) 3- частично удовлетворен
 - d) 2- скорее не удовлетворен, чем удовлетворен
 - e) 1- не удовлетворен
4. Что вызывает не удовлетворенность?
 - a) Низкий уровень компетентности работников
 - b) Наличие очередей
 - c) Долгое обслуживание одного клиента
 - d) Вежливость персонала
5. Удовлетворены ли Вы временем обслуживания при получении банковской карты?
 - a) 5- полностью удовлетворен
 - b) 4- скорее удовлетворен, чем не удовлетворен
 - c) 3- частично удовлетворен
 - d) 2- скорее не удовлетворен, чем удовлетворен
 - e) 1- не удовлетворен

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
ФИРМЕННЫЙ БЛАНК ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИКАЗ № 106
о внесении изменений в должностные инструкции

г. Канск

«01» июня 2019г.

В связи с применением новых технологий обслуживания в зале обслуживания дополнительного отделения

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внести в должностные инструкции «Консультант»

следующие изменения:

- Консультант обязан выполнять обязанности консультанта возле постмата электронной очереди;
 - Консультант обязан в определенном порядке, согласно графику выполнения обязанностей возле постмата проводить консультации клиентов банка.
2. Ознакомить сотрудников с изменениям должностных инструкций в срок до 01 июля 2019;
3. Контроль за исполнением данного приказа возложить на менеджера по обслуживанию Ф.И.О.

Руководитель отделения ПАО «Сбербанк России» ДО 8646/0448 / _____ /

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 3 » 04 20 19 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта совершенствования технологии обслуживания клиентов в
ДО 8646/0448 ПАО «Сбербанк»

Руководитель



старший преподаватель

Зимнякова Т.С.

Консультант



канд. экон. наук, доцент

Зеленский П.С.

Выпускник



Худенкова Ю.Е.

Красноярск 2019