

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения,  
группы 05001264  
Скобельцыной Анны Алексеевны

Научный руководитель  
Ст. преподаватель  
Дахова М.Н.

**Оглавление**

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы оценки качества банковских услуг.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие банковских услуг и их особенности.....	6
1.2 Методики и стандарты оценки качества банковских услуг.....	14
1.3 Способы обеспечения и улучшения качества банковских услуг.....	20
<b>Глава 2 Исследования качества банковских услуг в ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» и рекомендации по ее совершенствованию.....</b>	<b>27</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Анализ качества банковских услуг на предприятии.....	32
2.3 Рекомендации по совершенствованию качества банковских услуг на предприятии.....	40
<b>Заключение.....</b>	<b>54</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>57</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>62</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** определена ее теоретической и практической важностью для решения всевозможных проблем связанных с качеством банковской услуги, которая увеличивает эффективность деятельности банка. На сегодняшний день выдержать напор многочисленных конкурентов может банк, который постоянно расширяет спектр предоставляемых услуг, понижает их стоимость и постоянно увеличивает процент качества депозитного, кредитного и расчетно-кассового обслуживания клиентов, предлагая им дополнительные консультации и качественный сервис услуг. Таким образом расширяя список банковских услуг, вводя новые сервисы, банк повышает свою конкурентоспособность, а так же привлекает новых клиентов. Это значительно повышает качество обслуживания и делает банк более клиентоориентированным.

Современная банковская система оценки качества услуг рассматривается как мощная стратегия повышения уровня банка. Она позволяет ориентировать все отделения и работников банка на общие цели. В сфере банковского обслуживания собственно качество и клиентоориентированность является основополагающим ключом к успеху конкурентной борьбы.

Внедряя новые сервисы и услуги, стоит повышать качество уже имеющихся услуг. Для развития системы кредитования стоит развивать связи банка с компаниями, если это ипотека, то надо заключать договора с компаниями-застройщиками. Проводить различные акции по сниженным процентным ставкам. На данный момент это направление стремительно развивается и дает свои плоды напрямую связанные с качеством банковской услуги.

Еще одним из факторов повышения устойчивости функционирования банковской сферы является усовершенствование платежной системы, которая включает в себя внедрение операций по безналичным расчетам и введение современных сервисов и технологий, в том числе системы электронных платежей при помощи банковских карт.

**Объект исследования** – деятельность операционного офиса «Белгородский» Филиал центральный публичное акционерное общество банк «ФК Открытие».

**Предметом исследования** являются банковские услуги, предоставляемые ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие».

**Цель исследования** – оценить качество банковских услуг в ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Для достижения установленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- дать определение банковских услуг и выявить их особенности;
- проанализировать методики, стандарты, способы обеспечения и улучшения качества банковских услуг;
- определить способы обеспечения и улучшения качества банковских услуг, используемые менеджментом организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие»;
- оценить существующее качество банковских услуг ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие»;
- разработать предложения по совершенствованию качества банковских услуг ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие».

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют научные статьи, учебные пособия, учебники, материалы, содержащие сведения о оценке качества банковских услуг, применялись данные предоставленные Интернет-ресурсами: В.В. Адамчук [5], Т.Ю. Базарова [7], М.И. Баканов [8], В. А. Добролюбова [10], Е.М. Жарковская [11], Е.А. Звонова [12], С.Д. Ильенкова [13], М.Р. Каджаева [14], В.И. Колесников [15], Г.Г. Коробова [16], Р.Л. Кричевский [17], Д.В. Малеев [21], Б.З. Мильнер [22], А.Н. Митин [23], С. Ш. Мурадова [24], А.Д. Никифоров [25], И. А. Пантелеев [28], В. В. Поляков [30], Т. А. Пономарев [31], Т.А. Томарева [41],

Н. А. Трушникова [42], С.С. Хорошев [45], Н. С. Цыпина [46], А. В. Швец [48], А. Д. Шеремет [50].

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие».

**Методы исследования:** системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что данные, тезисы и выводы, приобретенные в результате исследования, могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы оценки качества услуг ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» и подобных предприятий банковской сферы.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложение.

## Глава 1 Теоретические основы оценки качества банковских услуг

### 1.1 Понятие банковских услуг и их особенности

Услуги предоставляемые в банке играют важнейшую роль на рынке финансовых услуг. Они напрямую связаны с перераспределением ресурсов и финансовых инструментов в мировой экономической сфере. Кроме банковских услуг, на экономическом рынке предоставляются так же и страховые услуги и услуги по выпуску и обращению ценных бумаг. Каждый из сектора финансового рынка имеет определенные особенности, которые напрямую связаны с качеством банковского обслуживания. [7, с. 207]

С точки зрения банковского маркетинга принято выделять такие понятия, как банковская услуга, банковский продукт и банковская операция. Связь между банковскими услугой, продуктом и операцией показана на рисунке 1.1.1. В реальном времени они часто схожи, но на практике между ними имеются незначительные отличия.



**Рисунок 1.1.1 Связь между банковскими услугой, продуктом и операцией**

Результаты деятельности коммерческих и государственных банков, выступает в роли взаимосвязанных между собой операций банка, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов. Другими словами банки предоставляют услуги клиентам за обусловленное вознаграждение [10, с. 38].

Основные услуги предоставляемые в банке: депозитные (размещение денежных средств клиентов во вклады, депозиты), кредитные, ипотечные и расчетно-кассовые услуги.



**Рисунок 1.1.2 – Банковские услуги предоставляемые коммерческим банком в России.**

Анализируя рисунок 1.1.2, мы видим, что функционал банковской системы невозможен без банковской услуги, она является важной частью существования системы. Предоставляя установленный перечень услуг, банк осуществляет свою деятельность, развивает и вырабатывает свое местонахождение на экономическом рынке банковских услуг. Ассортимент банковских услуг, предоставляемых в банках очень обширен, а сами услуги различны. Но в то же время большинство банковских услуг аналогичны и подобны друг

другу, что очень влияет на обострение конкуренции между банками и вынуждает банки подбирать более новые и действенные схемы взаимодействия с клиентами. Для увеличения объемов продаж услуг банки, как правило обязаны прибегать к сращиванию нескольких взаимосвязанных услуг в одну. Сращивание услуг обязывает банки оказывать дополнительные услуги [21, с. 83].

С точки зрения производителя автоматизированной банковской системы, банковский продукт – это любое документально оформленное в виде регламента подмножество банковских функций. Под услугой понимается формально отделимый от соседних этап технологического процесса, завершающийся получением некоего логически осмысленного результата. Например, для банковского продукта «вклад до востребования» примерами услуг выступают «открытие вклада наличными деньгами», «регистрация представителей вкладчика», «получение процентов», «пополнение вклада». Как показано в таблице 1.1.1 имеется тесная взаимосвязь между банковскими услугами и продуктами. [44, с. 26].

**Таблица 1.1.1 - Систематизация банковских продуктов и услуг**

Вид банковских услуг	Банковские продукты
1	2
<b>Услуги по приросту ресурсов</b>	
Депозитные услуги	Сберегательный взнос, срочный взнос (депозит), взнос до востребования (онкольный депозит).
Услуги доверительного управления	Индивидуальное доверительное управление, сертификат паевого участия (общий фонд банковского управления) и др.
Услугу брокерского посредничества	Брокерское обслуживание, Интернет-брокер, посредничество в покупке — продажи драгоценных металлов.
Услуги относительно прироста на основе ценных бумаг банка	Облигации, акции и тому подобное
<b>Услуги по мобилизации ресурсов</b>	
Кредитные услуги	Кредит, кредитная линия, овердрафт, ипотечный кредит, потребительский кредит, МБК и др.
Лизинговые услуги	Оперативный лизинг, финансовый лизинг и др.

Факторинг	Факторинг с правом регресса, факторинг без права регресса.
-----------	--

**Продолжение табл. 1.1.1**

1	2
Услуги эмиссионного посредничества	Андеррайтинг и т.п.
Инвестиционные (дилерские) услуги	Репо, покупка-продажа ценных бумаг и др.
Гарантийные услуги	Банковская гарантия, поручительство.
Расчетные услуги	
Расчетно-кассовое обслуживание	Расчетный счет, «зарплате» проекты, банковские карты, аккредитив, инкассо и др.
Услуги по эмиссии платежных инструментов	Векселя, залоги, расчетные и дорожные чеки и др.
Услуги доступа к платежным системам (Western Union, Contact и др.)	Переводы Western Union, Contact и др.
Банковские услуги хранения	
Услуги по аренде сейфа	Индивидуальный банковский сейф (ячейка) и др.
Услуги депозитария	Ведение счета депо и др.
Услуги держателя реестра (регистратора)	Ведение реестра владельцев ценных бумаг и др.
Информационные услуги	
Консалтинговые услуги	Консалтинг, информационное обеспечение, правовое сопровождение внешнеторгового контракта
Оценочные услуги	Оценка недвижимости, оценка залога

Анализируя таблицу 1.1.1 мы видим, что банковские продукты и услуги напрямую оказывают содействие в получении прибыли банком, удовлетворяя нужды и потребности клиента. В первую очередь банковский продукт носит первичный характер, а банковская услуга – вторичный [19, с. 668]

.Банковская операция - это техническое, технологическое, финансовое, интеллектуальное или профессиональное действие банка, которое осуществляется в связи с обслуживанием клиентов. Банковская операция предусматривается Федеральным Законом, а так же лицензией на осуществление банковской деятельности. Банк предоставляет свои услуги исходя из проведения банковских операция работниками банка, что в большинстве случаев вызывает необходимость взаимодействия нескольких офисов или подразделений. Например, открытие вклада обязывает работников проводить операции по

открытию счета, зачислять на него сумму депозита. Затем начисляют и выплачивают проценты, если клиент запрашивает сумму вклада или вклад закончился, то идет выплата, а затем закрытие или продление депозитного счета. Обеспечение банковской услуги основывается на исполнении целого комплекса банковских операций. Так же в банке имеются и простые услуги, состоящие из нескольких операций [50, с. 336].

Каждый день банк осуществляет различного рода операции, связанные с обслуживанием клиентов, а так же взаимодействия с другими банками, с ЦБ РФ и контрагентами. Состав и последовательность проведения операций в каждом конкретном случае определяет свод правил и регламент банка.

Банковский продукт – это база банковских операций, сосредоточенных на удовлетворение конкретной потребности клиента, закреплённая банковскими регламентами и имеющая определённые качественные, количественные и ценовые параметры. Таким образом, банковский продукт – это четко определённая и структурированная услуга, рассчитанная на определённого клиента (или на группу клиентов), конкретное проявление услуги на практике с учетом текущей рыночной конъюнктуры. Продукт можно анализировать как другую конфигурацию услуги, которую банк предоставляет в определённое время и на определённом рынке. С участием разработки продуктов банк устанавливает свое место в секторе банковской услуги, таким образом позиционируя себя на экономическом рынке, на их основе формируют свой бренд, развивают новые образы [5, с. 158].

В нынешних условиях, важно применять дифференциацию услуги, так как большинство банков становятся похожи друг на друга по содержанию и наполненности продуктового ряда деятельностью. Чтобы решить проблему одинаковости и повысить конкуренцию на рынке необходимо повышать уровень их осознанности, качество и удобство обслуживания, развивать дистанционные каналы, интернет каналы, а так же расширять их действующие возможности. Реализация всех этих направленностей вероятна именно в рамках

разработки и совершенствования банковского продукта как совокупности операций банка для установленного клиентского сектора.

Как правило, каждый банковский продукт имеет индивидуальное маркетинговое название («Рождественский вклад», вклад «Память поколений»). Название продукта обычно сходится с наименованием предоставляемой услуги, комплекса и дополняется характеристикой, которая напрямую связана с параметрами, системой обслуживания, сроком действия и другими клиентским параметрами.

На банковский продукт сильно влияют постоянно изменяющиеся направления банковского и экономического рынка, потребности и необходимости групп клиентов (физических и юридических лиц). Изменения требуют постоянной модификации, ведь услуги неизменны и постоянны, они формируют основу и базу деятельности банка. Что касается продуктов, то они часто разнятся по срокам, тарифам и процентным ставкам, времени и срокам их предоставления. К примеру, предоставление потребительского кредита включает в себя разнообразие продуктовой кредитной линии, которые банк в свое время предоставляет частным лицам: кредиты на покупку техники и телефонов, кредиты на срочные нужды, жилищный кредит, кредиты на ремонт, экспресс-кредиты, автокредитование. В рамках всякого типа выделяются некоторые продукты, разнящиеся ставками, сроками, условиями предоставления, а также целевой группой клиентов и потребителей [11, с. 9].

Существенной особенностью, которая характеризует банковский продукт, проявляется в его имидже, который в свое время играть роль устойчивого и распространенного взгляда на отличительные или исключительные свойства продукта и услуги, придающего им неповторимую оригинальность, а так же выделяющего их из линии подобных продуктов.

Имидж банковской услуги формируется под действием всевозможных обстоятельств, а именно:

- имидж банка, который предоставляет настоящий продукт;
- качество предоставляемого клиенту продукта;

- характеристика и имидж подобных банковских продуктов в банковском рынке;
- взаимоотношение к продукту не только клиентов, но и работников банка [24, с. 248].

Имидж банковского продукта выражается в отличительных особенностях, которые выделяют его в кругу продуктов и наделяют его особыми потребительскими характеристиками.

Банковским услугам свойственны характерные качества, которые отличают их от товаров материальной формы. Они должны быть приняты к сведению при разработке и исполнения комплекса маркетинга. К свойственным характеристикам банковских услуг причисляют:

- абстрактность (неосвязаемость и сложность восприятия);
- несохраняемость;
- банковские услуги неотделимы от их источника;
- переменчивость качества банковской услуги;
- договорный нрав сервиса;
- взаимосвязь с деньгами [18, с. 320].

Абстрактность – это неосязаемый характер услуг, который вытекает из нематериального характера услуги. Услугу нельзя ощутить до момента ее приобретения, что катастрофически влияет на невозможность восприятия услуги и принуждает банки обострить внимание, связанное с проблемами повышения уровня их ощутимости. Достигается это за счет грамотного подхода к консультациям клиентов работниками банка, заставляет приводить примеры из жизни, связанные с известными вещами и явлениями окружающего мира. Ассоциации проводятся с достаточно надежными, понятными, абстрактными и защищенными вещами. Также предоставляется описание или снабжение информацией о тех качествах, которые клиент сможет обрести, получая услугу. Например для продвижении ипотечного кредита – демонстрация объекта недвижимости, кредитной карты – описание объектов

которые можно будет приобрести с ее помощью. Многие банковские организации стараются обходить стороной практику своего отождествления с стандартизированными ценностями. При продвижении продуктов делают упор на их удобство, технологичность и современность [37, с. 314].

Для того чтобы получить банковскую услугу, клиенту требуется обладать довольно высоким уровнем экономической образованности и вызывает необходимость у сотрудников банка разъяснять процесс и содержания обеспечения услуги. Так же это усугубляет доверие клиентов не только к банку, но и к предоставляемым услугам.

Непостоянство банковской услуги связано с качеством каждой из них, а так же зависит от условий ее предоставления. Основными факторами, влияющими на качество банковской услуги, выступают квалификация и личностные качества работников банка, его внутренняя культура и менеджмент. Разрабатываются определенные стандарты поведения и обслуживания для работников банка, для того чтобы урезать сомнения в качественных характеристиках услуги и защитить интересы клиентов [30, с. 681].

Характер, основанный на договорной основе обслуживания, определяется необходимостью заключение гражданско-правового соглашения, регулирует взаимоотношения сторон. Принятые банком и клиентом права и обязанности предполагают необходимость разъяснения клиентам содержания банковских услуг и продуктов, а так же условий договора. В общем понятии абстрактности, данное свойство обуславливает усиление образовательной направленности банковской услуги.

Наличие связи банковской услуги с деньгами влияет на состояние экономического и валютного рынка, от которых сильно зависит банковский продукт. Кризис на денежном и валютном рынке негативно сказывается на выборе клиентов в отношении не только банка, но и банковских продуктов, иногда приводит к отказу от некоторых из них. К примеру, к уменьшению востребованности услуг с встроенными опционами на иностранную валюту, произошло из-за стабилизации курса рубля. Рост инфляции и повышение

процентных ставок во время финансового кризиса снизили спрос на ипотечное кредитование, это привело к стимуляции и созданию таких кредитных продуктов, которые страхуют процентные риски не только банков, но и заемщиков. В условиях финансовой стабильности спрос на долгосрочные кредиты возвращается на прежний докризисный уровень, даже с учетом достаточно высоких ставок. Это значит что, банки при разработке и продвижении своих продуктов должны учитывать наряду с конкурентной позицией общую ситуацию на денежном рынке, анализировать основные макроэкономические параметры, которые в итоге оказывают сильное влияние на изменение характеристик спроса на банковские продукты [42, с. 7].

Банковские услуги так же обладают другими дополнительными характеристиками, определяющими их специфику. К таковым можно отнести: протяженность обслуживания во времени, очереди, вторичность удовлетворяемых банковскими услугами потребностей, отсутствие эксклюзивных прав на распространение новых услуг.

Таким образом, особенности банковских услуг во многом определены не только качествами, оказываемых банком, но также и особенным нравом рынка банковских услуг.

## **1.2 Методика и стандарты оценки качества банковских услуг**

Способы оценки качества разработаны для банков имеющих в своем распоряжении широкую филиальную сеть, подразумевает присутствие как количественных, так и качественных параметров. Количественные параметры – это показатели, обуславливаемые на основе данных динамического учета объемности предоставляемых услуг, предоставляемых банком. В выпускной квалификационной работе рассматриваются качественные параметры, которые сложнее формализовываются, чем количественные. Это позволяет оценить не только процесс оказания услуг, но и результативность ее предоставления. Синтез качественных показателей располагает созданию системы их оценки

и проведение внутреннего и внешнего бенчмаркинга банком. Проведение внешнего бенчмаркинга по качественным показателям существенно проще. Все поясняется большим уровнем прозрачности конкурентной сферы по количественным и качественным показателям, потому что их характеристики подвергаются оценке при изучении конкурентной сферы в следствии тестирования и «рейдов» [48, с. 415].

Методология SERVQUAL в основном берется за основу для разработки других методик оценки качества услуг (например, SERVPERF, предложенной Кронином и Тэйлором, методики, предложенной Ли, методики Аквирана и т.д.). Методика была разработана на основании серии фокус-групп и тестирований в 1980-х группой американских исследователей из Техасского университета.

Наиболее удачная и часто используемая методология SERVQUAL приведена в выпускной квалификационной работе и выступает в роли анкеты, содержащая три пункта: «Ожидания», «Восприятие» и «Важность». Каждая часть анкеты включает в себя 17 вопросов, систематизированных пяти характеристик качества услуги: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие. Клиентам предлагается заполнить разделы анкеты, применяя пятибалльную шкалу Лайкерта «полностью согласен – полностью не согласен». Первая часть анкеты сосредоточивает внимание на ожиданиях клиентов относительно пяти выше представленных критериев качества услуги в связи некоторой совершенной сервисной организации по 17 критериям оценки. Вторая часть анкеты сосредоточивает восприятия клиентов качества конкретной сервисной организации и располагает оценку клиентом уровня соответствия исследуемой организации своим ожиданиям по тем же 17 критериям. В третьей части анкеты устанавливается мнение клиентов относительно существенности критериев качества конкретной услуги [41, с. 49].

Система «ожидание минус восприятие». Методика SERVQUAL стремится построить универсальную систему оценки качества обслуживания основанную на условиях клиентов банка. По результатам исследования было

сделано заключение, основанное на том, что восприятие качества обслуживания обуславливается расхождением между ожиданиями клиентов и реальным восприятием качества услуг. Когда ожидания перекрывают воспринимаемую степень обслуживания, клиенты испытывают неудовлетворенность и оценивают сервис как некачественный. Если же качество услуги превосходит ожидания клиентов, то сервис банка оценивается как очень хороший, в данном случае клиент удовлетворен.

Феномен удовлетворенности неоднозначен и формируется из разных элементов, как то:

- Надежность компании, давние отношения, особые условия;
- Стоимость, акции, бонусы;
- Ассортимент широко представленный в банке;
- Качество продукции, предоставляемые гарантии и страховки;
- Работа персонала: компетентность, оперативность, вежливость;
- Наличие документации (лицензии);
- Кредитная линия, отсрочка платежа, кредитная история;
- Обслуживание после получения услуги.

Так же в банковской сфере стала популярна и получила широкое распространение методика расчета индекса удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index — CSI). Индекс рассчитывается на основе методологии интервью и используется в свойстве одного из параметров долгосрочного прогноза прибыльности и рыночной ценности компаний, отраслей и экономики в целом, позволяет выявлять причины и факторы удовлетворенности потребителей и их лояльности. Расчет CSI проводится с помощью проведения анкетирования или опроса клиентов банка, а так же разбивается по секторам, для выделения лидеров в сфере банковского обслуживания [25, с. 7].

Базой данной методики является синтез анкетных данных, заполнение и в дальнейшем обработка полученных данных. Значительным отличием ме-

тогда CSI оценки является источник приобретения информации: анкета заполняется не клиентом, а специалистами службы качества (менеджерами по качеству) по результатам проведения регулярных проверок по офисам обслуживания и внутренних структурных подразделений. Затем разрабатывается система шагов по устранению выявленных проблем по филиалу. Выбор такого источника информации напрямую связан с очень низкой результативностью анкетирования клиентов. Клиенты как правило сильно искажают информацию, а при этом сильно падает достоверность данных. У клиентов отсутствует своего рода интерес в результатах исследования, они достаточно нехотя раскрывают данные, позволяющие определить уровень качества предоставляемых услуг в отделении банка. При проведении анкетирования у клиентов вызывают затруднение такие моменты, как непонятность в разъяснении некоторых вопросов, что в итоге делает невозможным получить разъяснения по сути предлагаемых анкетой вопросов, а самым главным критерием является сложность оценки предлагаемых параметров по шкале. Что касается менеджера по качеству, он не только заинтересован в результатах исследования, но и более профессионально подготовлен и хорошо разбирается в вопросах качества. Кроме того, такой доступ позволяет понизить роль субъективного фактора, характерного для анкетирования клиентов, потребителей банковских услуг [11, с. 415].

Следующая модель оценки качества была предложена Ч. Бернардом. Модель основана на концепции «нейтральных зон», клиент получает необходимое обслуживание. Модель предназначена для анализа реакции подчиненного на проявление определенной реакции со стороны вышестоящего руководителя. Модель классифицируется на четыре группы критериев обслуживания, которые разнятся по характеру восприятия клиентом: критические, нейтральные, приносящие удовлетворение и приносящие разочарование. Критические факторы являются основными элементами, которые определяют однозначность реакции клиента. Играющие основную роль в создании

нейтральной зоны восприятия услуги, они отдельными объектами характеризуют минимальный уровень нейтральной зоны.

Составляющие услуг определяют приемлемый и обязательный уровень требований к обслуживанию, а так же определяют минимально достаточный уровень требований к обслуживанию. Составляющие называются критическими, из-за того что они вызывают либо позитивную, либо негативную реакцию клиента. Все зависит от наличия данных элементов в предоставляемой услуге. Нейтральные составляющие, которые оказывают наименьшее влияние на сжатие нейтральной зоны услуг, они сами по себе как отдельные объекты определяются большим размеров нейтральных зон. Эти составляющие имеют болезненное влияние на уровень удовлетворенности клиентов. Банки считают нецелесообразным тратить средства и усилия [39, с. 352].

Далее рассмотрим два составляющих элемента в обслуживании: элементы удовлетворенности и разочарования. Они совершенно не имеют влияния на масштаб нейтральной зоны услуги.

При разработке методики оценки качества услуг, необходимо конкретизировать параметры сферы применения. В данной выпускной квалификационной работе это банковский сектор.

Введение новых банковских услуг и продуктов, невозможна без позиционирования по отношению к конкурентам банка. Для того, чтобы вызвать интерес у новых клиентов, а так же удержать лояльных, банку необходимо изучить спрос на услугу, проанализировать рынок конкурентов. Затем необходимо составить план по продвижению – стратегию [9, с. 416].

Необходимо провести детализацию характеристик, для того что бы максимально упростить составление анкеты. В основе методики оценки параметров есть определенное соответствие характеристик с позициями корпоративной культуры банка. С помощью таблицы 1.2.1 разберем каждую группу показателей и определим основные параметры их оценки, которые будут включены в общую анкету.

**Таблица 1.2.1 – Показатели и параметры характеристик**

Показатели	Параметры
1	2
Пространственный показатель качества	-внешнее вид отделения банка должен выделять здание среди остальных; -информационное оформление здания;

**Продолжение табл. 1.2.1**

1	2
	-внутреннее оформление помещения точки продаж (современный дизайн помещения, его цветовое оформление в соответствии с корпоративным стилем компании, оптимальность организации клиентского пространства).
Информационные показатели	-информации о деятельности точки продаж (время обслуживания, местонахождение подразделений точки продаж, идентификация подразделений и сотрудников, обслуживающих клиентов, информация о руководстве точки продаж и самой организации);
	-информации об услугах (наличие рекламных материалов (буклеты, проспекты, которые клиент может забрать с собой) об услугах, составляющих продуктовый ряд, наличие информации об основных параметрах предоставления услуг, ее полнота и актуальность).
	-оформления информационных материалов (информационных стендов и рекламных материалов: соответствие корпоративному стилю, аккуратность, наличие отдельных информационных стендов по различным направлениям).

Анализируя таблицу 1.2.2, мы видим, что при соблюдении всех вышеперечисленных критериев отделениями банка по качеству информационного обеспечения позволяет получить клиенту абстрактное понятие об отделении банка, а так же абсолютную информацию о деятельности. Это упрощает клиентам направленность и ориентированность при первом и последующем ви-

зите. При обращении клиента за новой услугой, соблюдение данных критериев позволяет испытывать чувство комфорта. Потребители чувствуют себя уверенно. Изучение и наличие информации, брошюр о предоставляемых в отделении услугах оживляет процесс обслуживания, так как клиент самостоятельно изучает полученную информацию и при этом узнает главные параметры интересующей его услуги из информационных брошюр и материалов. Клиент принимает самостоятельно решение о приобретении услуги без обращения за первичной консультацией к работнику отделения. При оценке информации и показателей, которые клиент получает вследствие проведения систематического мониторинга качества обслуживания, также может быть скорректирована с учетом весомых факторов и напрямую зависит от приоритета данных показателей [23, с. 400].

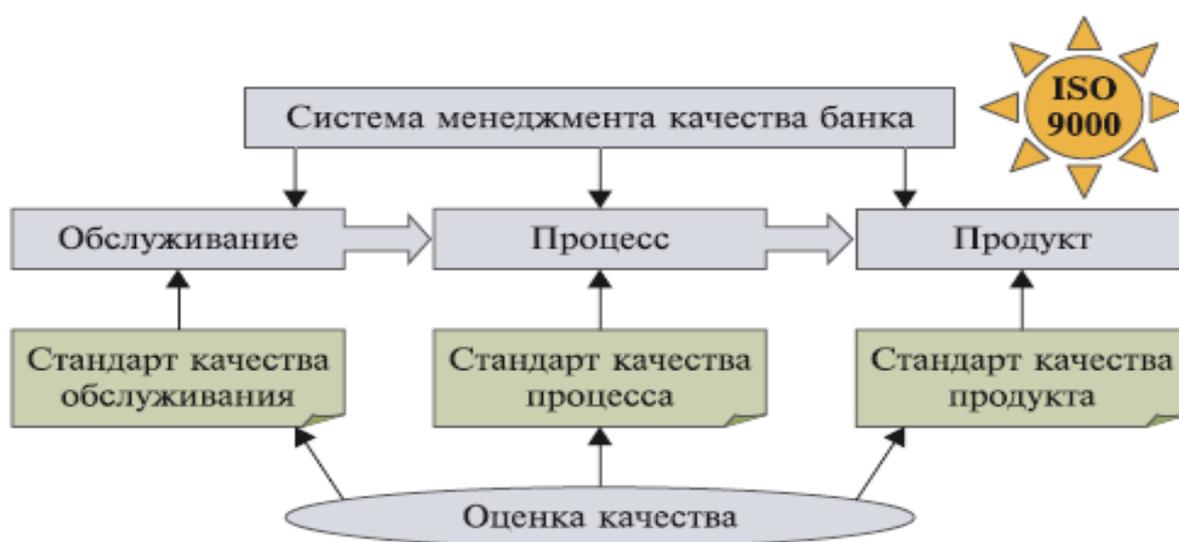
Таким образом, данные этапы и методы подходов и доступов оценки качества услуг системы начинается с определенной заранее модели, а так же требует построения процесса реализации. Эта первичная классификационная операция значительно упрощает материализацию последующего шага, направленного на выделение и воссоздание осязаемых и неосязаемых компонентов видимой и невидимой клиенту составляющих системы оценки услуг, их свойств и качеств.

### **1.3 Способы обеспечения и улучшения качества банковских услуг**

На старте внедрения самого понятия «качество услуг» эти попытки, пусть даже структурированные банковским сообществом, применялись банками преимущественно для саморазвития, самостоятельного улучшения деятельности, исключительно по принципу добровольности. Но многие быстро поняли, что «качество» как процесс и как итог усилий позволяет осуществить переход к лучшей, передовой практике и за счет этого улучшить финансовые показатели, обеспечить конкурентоспособность кредитной организации в будущем [6, с. 60].

Определение понятие качества, это своего рода уровень соответствия предмета запросам заинтересованных потребителей услуги. У определения качества имеется множество разновидностей, которые зависят от количества заинтересованных клиентов.

Интересующие аспекты банковской деятельности, которые влияют на удовлетворенность клиента. Понятие «система менеджмента качества» (СМК), является фундаментальным и включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт (рис. 1.3.1).



**Рисунок 1.3.1 - Основные понятия/компоненты качества банка**

Всякий из трех составляющих компонентов используется банком в качестве одновременной системы СМК. Так же может использоваться как совместный или отдельный метод повышения качества в банковской сфере и для повышения уровня удовлетворенности клиентов банка. В зависимости от того, насколько банку приоритетнее стратегия и его уровень конкуренции, выбирается один из компонентов качества [35, с. 25].

Стандарты качества обслуживания определяют организационные взаимодействия с клиентами и позволяют снабдить всем необходимым для установки наиболее комфортных условий в банковском отделении.

Стандарты качества бизнес-процессов, как правило, устанавливают строение бизнес-процесса и то, как его надо выполнять, кто и какой функционал обязан реализовываться в бизнес-процессе, кто и за что отвечает.

Стандарт качества услуги определяет ценовую политику, то есть, как выработать стоимость и условия исполнения конкурентоспособности продукта и выгод для потребителя [49, с. 3].

В большинстве случаев банки акцентируют внимание на качестве обслуживания клиентов, подбирая персональный подход к клиентам. Другие же банки делают акцент на массовость обслуживания клиентов, при этом разрабатывают неизменные и масштабные технологии бизнес-процессов. Отдельные банки и отделения отдают предпочтение на привлечении и удержании клиентов качеством продуктов и услуг в ограниченном понимании (выгодными тарифами, процентными ставками или условиями на вклады).

В совершенстве обязаны быть осуществлены одинаково эффективно и сбалансировано все способы [14, с. 400].

Ответственные за качество обслуживания в банке: служба качества, департаменты клиентского сервиса, маркетинга.

Каждый сегмент населения является клиентом банка, который с обусловленной периодичностью пользуется услугами отделений. Каждый клиент, приходя в отделение, хочет меньше времени тратить на очереди в операционных залах, чтобы обслуживающий персонал банка был максимально вежливым, давал детальные и полные консультации, банковские отделения были комфортными, с удобным для клиентов графиком работы. Для реализации и контроля всех систем существует система управления качеством обслуживания клиентов, которая в свою очередь является подсистемой СМК [48, с. 160].

Качество обслуживания - это база механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, которые напрямую влияют на уровень удовлетворенности клиентов при обращении в банк, но напрямую не связывающихся с исполнением первостепенных банковских процессов и реализаций продуктов. Отличается

деятельность предоставления и улучшения качества обслуживания в банке от исполнения основных бизнес-процессов банка. основополагающие бизнес-процессы запускают только после того, как клиент полностью удовлетворен качеством банковского обслуживания, когда клиент уже решился на приобретение требуемого продукта или услуги.

В зависимости от точек взаимодействия клиентов с банковским сектором качество обслуживания разделяют на несколько видов: качество обслуживания в банковском отделении, качество работы интернет банка, качество обслуживания в call-центре.

Проанализируем некоторые требования к качеству обслуживания в банковском отделении (рис. 1.3.2), которые объединяют в надлежащие три категории: наружные атрибуты, внутренние атрибуты и персонал офиса [40, с. 172].



**Рисунок 1.3.2 - Требования к качеству обслуживания в банковском отделении**

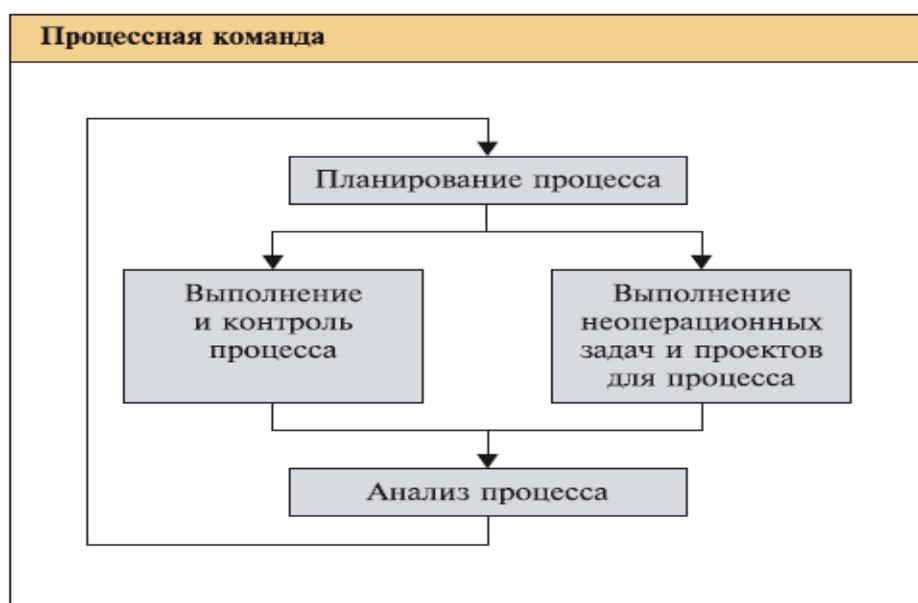
Каждая группа состоит из нескольких подгрупп требований, которые, в свою очередь, включают конкретные узкоспециализированные требования.

При построении в банке системы управления качеством обслуживания сначала оценивается выполнение банком всех требований. Затем для тех требований, которые не выполняются, разрабатывается и реализуется перечень задач и проектов по приведению банка в соответствие с требованиями к качеству обслуживания.

Во многих банках действует либо разрабатывается нормативный документ «Единые стандарты качества обслуживания в банке». Он содержит описания способов и правил, которые приняты в банке для реализации требований к качеству обслуживания [12, с. 632].

Ответственные за качество бизнес – процессов : департаменты бизнес-процессов, методологии и стандартизации, организационного развития.

Качество бизнес-процессов достигается за счет их описания и оптимизации с помощью современных программных продуктов бизнес-моделирования, внедрения и последующего постоянного использования механизмов управления бизнес-процессами. В общем виде процесс представлен на рисунке 1.3.3.



### **Рисунок 1.3.3 – Управление процессами системы менеджмента качества**

Описание (стандартизация) бизнес-процессов позволяет:

- создать эталонный способ выполнения каждой процедуры, который приведет к наилучшим результатам;
- повысить эффективность взаимодействия всех участников (подразделений банка) в процессе;
- установить ответственных как за каждую процедуру, так и за весь процесс (владелец процесса);
- сохранить все знания сотрудников банка о процессах для целей обучения новых сотрудников и дальнейшего улучшения процессов;
- установить требования к времени выполнения всех процедур процессов, а также другие требования и показатели (качество, эффективность, результативность);
- оценить и минимизировать операционные риски;
- создать инструкции действий в случае возникновения критических ситуаций [5, с. 158].

При оценке качества особое предпочтение отдают следующим бизнес-процессам банка:

- основные бизнес-процессы (банковские карты, ипотечное и потребительское кредитование, депозиты);
- группа процессов «Взаимодействие с клиентами»: работа с жалобами клиентов, работа call-центра, анализ уровня удовлетворенности клиентов;
- группы процессов «Управление маркетингом» (включая разработку банковских продуктов и услуг), «Управление финансами», «Управление рисками», «Управление персоналом» и др.

Оценка качества бизнес-процессов может проводиться, как минимум, двумя методами: посредством анализа показателей бизнес-процессов и опросов клиентов с помощью анкет и чек-листов [22, с. 180].

Ответственный за качество продуктов в банке: финансовый департамент, юридический департамент.

Под качеством банковских продуктов/услуг подразумевается:

- тарифы банка;
- договоры на определенных условиях;
- характеристики продуктовой линейки банка в целом (наличие продукта по потребности клиента).

Бизнес-процессы — это неотъемлемая составляющая качества, продукты — статическая. Для того, чтобы оценить уровень запросов клиентов к продуктовой линейке и их параметрам не обязательно мониторить выполнения бизнес-процессов, собирать статистические показатели и различные наблюдения. Все это закреплено в нормативных документах банка.

Оценка свойства услуг (в их экономической и договорной части) выполняется при помощи исследования нормативных документов по продуктам/услугам (тарифы, формы соглашений) и разработки особых опросников, на которые обязан ответить потребитель [19, с. 418].

Для всякого продукта/услуги банка рассчитывается индекс его качества (удовлетворенность потребителей качеством продукта), вслед за тем рассчитывается встроенный (средний) индекс свойства всех продуктов/услуг банка.

Рассмотрев способы предоставления и улучшения качества в банковской сфере, мы видим, что в наше время недостаточно совместных улучшений оценки качества. Необходимо разработать систему, которая позволит связать все направления, подходы, стандарты и наработки в единую систему оценки. Это позволит значительно повысить прозрачность, управляемость и эффективность банковской деятельности.

## **Глава 2 Исследования качества банковских услуг в ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» и рекомендации по ее совершенствованию**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ПАО банк «ФК Открытие» - это коммерческий банк, с стабильной диверсифицированной структурой бизнеса и качественным управлением капиталом, который предлагает своим клиентам линейку традиционных банковских продуктов, а также инвестиционные, пенсионные и страховые услуги. Банк имеет расширенный ассортимент продуктов как для малого, среднего бизнеса и крупных корпоративных клиентов, так и для физических лиц. Банк ПАО «ФК Открытие» осваивает новые виды услуг с целью повышения эффективности и привлечения новых клиентов. Работает на финансовом рынке с 1993 года.

Место нахождения ОО «Белгородский» ПАО банк «ФК Открытие»: 308000, г. Белгород, Свято-Троицкий бульвар, д. 1.

Ключевым видом деятельности ПАО банк «ФК Открытие» в настоящее время является:

– обслуживание юридических и физических лиц, открытие счетов, карт, депозитов.

– проведение единой банковской политики, координация банковской деятельности и комплексное решение вопросов клиентов, расчетно-кассовое обслуживанием юридических и физических лиц.

Активы банка и его дочерних компаний по МСФО на 30 июня 2016 года составили 3 087,8 млрд рублей, капитал — 217,8 млрд рублей [50].

23 августа 2016 года в ходе реорганизации активов группы «Открытие» банк был объединён вместе с другими банками группы в Банк «Финансовая корпорация Открытие» — крупнейший частный банк в России.

Банк формирует для себя следующие направления бизнеса: корпоративный, инвестиционный, розничный, МСБ и Private Banking. Особый интерес ПАО банк «ФК Открытие» уделяет высокотехнологичному обслуживанию: в рамках программы «Рокетбанк» банк предлагает клиентам целиком дистанционное обслуживание для физических лиц, в рамках программы «Точка» — полное дистанционное обеспечение для юридических лиц [47, с. 30].

ПАО банк «ФК Открытие» был основан в следствии интеграции более десяти банков всевозможного масштаба, в том числе таких крупных федеральных, как НОМОС-БАНК, Ханты-Мансийский банк и банк «Петрокоммерц». (рис. 2.1)



### **Рисунок 2.1.1 – Структура ПАО банк «ФК Открытие»**

Надежность банка подтверждена рейтингами международных агентств S&P Global (BB-) и Moody's Investors Service (Ba3).

Клиентская база объединенного банка насчитывает свыше 30 000 корпоративных клиентов, 165 000 клиентов малого бизнеса и около 3,2 млн физических лиц, в том числе премиальных клиентов. 470 отделений банка различного формата расположены в 53 экономически значимых регионах России. Значительная часть бизнеса сосредоточена в Москве, Санкт-Петербурге, Тюменской области (включая Ханты-Мансийский автономный округ, где банк работает под брендом Ханты-Мансийского банка, узнаваемость которого на данной территории исторически высока), Екатеринбурге, Новосибирской области, Хабаровском крае, Волгоградской области.

Основным акционером ПАО банк «ФК Открытие» является «Открытие Холдинг», он обладает 66,64% основных акций. Бенефициарами «Открытие Холдинг» являются: Вадим Беляев, Группа «ИФД Капиталь», Банк «ВТБ», Группа «ИСТ», Рубен Аганбегян, Александр Мамут. Ценные бумаги и акции банка располагают свободным обращением на Московской бирже.

Главой Наблюдательного совета банка «Открытие» является Дмитрий Ромаев, председателем Правления — Евгений Данкевич.

ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» начал свою работу в феврале 2010 г. Услуги для частных клиентов представлены широкой линейкой вкладов, кредитов, пластиковых карт, сейфовых ячеек и т.д. Для корпоративных клиентов Банк предлагает краткосрочные и долгосрочные депозиты, расчетно-кассовое обслуживание, кредитование, лизинг, факторинг, документарные операции, зарплатные проекты.

Как известно, любой организацией управляют на базе определенной организационной структуры. На ОО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» организационная структура управления состоит

из состава, баланса, местоположения и взаимосвязи отдельных систем банка. Организация самостоятельно определяет организационную структуру управления [51, с. 415].

Управляет банком общее собрание акционеров, которое является высшей составляющей организационной структуры. Оно собирается не реже одного раза в год.

Банк «Открытие» имеет линейно-функциональную организационную структуру, изображенную схематично на рисунке 2.1.2.



**Рисунок 2.1.2 – Организационная структура ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие»**

Размер расходов ПАО Банк «ФК Открытие» составляет:

По изготовлению копии 1 листа документа (формата А4) — 10 рублей 00 копеек (включая НДС)

По отправлению копий документов посредством почтовой связи — стоимость услуг почтовой связи согласно установленным тарифам, действующим на дату отправки ПАО Банк «ФК Открытие» копий документов

На основе данных бухгалтерской отчетности за 2014-2016 годы, в таблице 2.1.1 представлены и проанализированы основные финансовые показатели банковской деятельности ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие».

**Таблица 2.1.1 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белгородский» Филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие»**

Показатель	Год			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6
Выручка (тыс.руб.)	2683812	2767870	2685545	103	97
Себестоимость (тыс.руб.)	(2097567)	(2193056)	(2252166)	105	103
Валовая прибыль (тыс.руб.)	586245	574814	433379	98	75
Расходы (коммерческие и управленческие) (тыс.руб.)	(56926)	(58964)	(44534)	104	76
Результат от основной деятельности (тыс.руб.)	529319	515850	388845	97	75
Прибыль до налогообложения (тыс.руб.)	458765	453469	374202	99	83
Чистая прибыль (тыс.руб.)	347583	343747	285879	99	83
Среднегодовая стоимость активов	3311175	3619054	3927316	109,3	109
Рентабельность продаж, %	13	13	11	96	85

Из анализа данных таблицы видно, что выручка предприятия за 2016 год по сравнению с 2015 годом сократилась на 82525 тысяч рублей или на 2,97%. Коммерческие и управленческие расходы по предприятию за 2016 год уменьшились на 24,47%. Себестоимость продукции увеличилась на 2,7%. В результате производственно-хозяйственной деятельности в 2016 году получена прибыль от продаж в размере 388845 тысяч рублей. От осуществления всех видов деятельности в 2016 году Общество получило прибыль в размере 374202 тысяч рублей.

Выручка предприятия за 2015 год по сравнению с 2014 годом увеличилась на 84058 тысяч рублей или на 3,13%. Коммерческие и управленческие расходы по предприятию за 2015 год увеличились на 3,6%. Себестоимость

продукции увеличилась на 4,55%. В результате производственно-хозяйственной деятельности в 2015 году получена прибыль от продаж в размере 515850 тысяч рублей. От осуществления всех видов деятельности в 2015 году получило прибыль в размере 453469 тысяч рублей.

Среднегодовая стоимость активов за период с 2014 года по 2016 год выросла на 18,6% или на 616140,5 тысяч рублей, что может быть связано с увеличением стоимости основных средств за счет поступления более новых или модернизации старых.

## **2.2 Анализ качества банковских услуг на предприятии**

В качестве инструмента анализа качества банковских услуг в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» были использованы:

- методика оценки качества услуг SERVQUAL;
- методика расчета индекса удовлетворенности потребителя CSI;
- методика нейтральных зон Ч. Бернарда [41, с. 49].

В проведенном исследовании среди клиентов ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» было выделено 2 этапа:

А) анкетирование по методикам SERVQUAL и CSI, диагностика основы оценки качества банковских услуг;

Б) анализ и обобщение результатов исследования, формирование выводов.

В качестве основы для диагностики качества банковских услуг были использованы: методика оценки качества услуг SERVQUAL и методика расчета индекса удовлетворенности потребителя CSI [28, с. 8].

Объем выборки составил 100 анкет. Выборка репрезентирует взрослое городское население (возраст 18—70 лет). 53 % респондентов составили представители мужского пола и 47 % — женского пола.

Опрос проводился среди текущих, прямых клиентов банка — людей, которые пользуются хотя бы одним из банковских продуктов в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» (кредитами продуктами, вкладами, картами и другими услугами для физических и юридических лиц). В процентном соотношении принадлежность респондентов к различным сегментам представлена на рисунке 2.2.1



**Рисунок 2.2.1 – Группы респондентов**

Методология оценки качества SERVQUAL, создана на базе простейшего доступа к исследованию качества услуг банка и включает в себя две части (Приложение А). Изначально клиент при помощи пяти- или семибалльной шкалы Лайкерта (полностью не согласен — полностью согласен) просят сообщить совместные ожидания сравнительно пяти вышеизложенных критериев качества банковской услуги. [44, с. 26]. Итоги опроса сравниваются с целью выводов по пяти коэффициентам качества услуг «Q»:

1. Q — материальность;
2. Q — надежность;
3. Q — отзывчивость;
4. Q — убежденность;
5. Q — сочувствие.

Пять коэффициентов «Q» выявляют состояние качества услуги в банке. Всякий из пяти коэффициентов качества «Q» измеряется 4—5 подкритерия-

ми. Пять коэффициентов качества «Q» при помощи методик средних показателей систематизируются в общий коэффициент качества услуг в банке (табл. 2.2.1).

**Таблица 2.2.1 - Результаты исследования качества банковских услуг в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие»**

№ п/п и тип	Критерий качества	Рейтинг восприятия	Рейтинг ожидания	Коэффициент качества, Q
1	2	3	4	5
М1	Банк ПАО банк «ФК Открытие» располагает современным оснащением	4,3	4,1	-0,2
М2	Интерьер банка ПАО банк «ФК Открытие» современен	4,0	4,4	-0,3
М3	Персонал ПАО банк «ФК Открытие» опрятен и соответствует дресс коду	3,8	4,4	-0,5
М4	Информационные материалы в ПАО банк «ФК Открытие» понятны	3,0	4,8	-1,4
Q Материальность (М1-М4)		3,8	4,5	-0,4
Н5	ПАО банк «ФК Открытие» реализовывает обязательства по оказанию услуг точно в срок	3,2	4,4	-0,4
Н6	ПАО банк «ФК Открытие» решает вопросы клиентов	3,1	4,7	-1,5
Н7	ПАО банк «ФК Открытие» имеет надежную репутацию	3,7	4,5	-1,4
Н8	Свои услуги ПАО банк «ФК Открытие» предоставляет в срок	3,8	4,7	-0,9
Н9	ПАО банк «ФК Открытие» избегает ошибок в операционных действиях	4,0	4,5	-0,8
Q Надежность (Н5-Н9)		3,6	4,6	-1,0
О10	Персонал ПАО банк «ФК Открытие» дисциплинирован	3,4	4,6	-1,2

O11	Обслуживание в ПАО банк «ФК Открытие» быстрое и оперативное	3,5	4,7	-1,2
O12	Персонал банка всегда помогает клиентам в решении проблем	3,3	4,7	-1,4

**Продолжение табл 2.2.1**

1	2	3	4	5
O13	Персонал банка быстро реагирует на просьбы клиента	3,2	4,7	-1,5
Q Отзывчивость (O10-O13)		3,3	4,7	-1,4
У14	Между клиентами и персоналом банка существует атмосфера доверия и взаимопонимания	3,3	4,6	-1,0
У15	В отношениях с банком клиенты чувствуют себя безопасно	3,3	4,6	-1,3
У16	Персонал банка вежлив в отношении клиентов	3,5	4,6	-1,1
У17	Руководство оказывает поддержку персоналу для эффективного обслуживания клиентов	3,6	4,3	-1,0
Q Убежденность (У14-У17)		3,4	4,5	-1,1
С18	К клиентам в банке имеется индивидуальный подход	3,0	4,6	-1,6
С19	Персонал банка принимает участие в решении проблем клиента	3,2	4,6	-1,4
С20	Персонал банка знает потребности своих клиентов	3,8	4,3	-0,5
С21	Персонал банка ориентируется на проблемы клиентов	3,7	4,8	-1,1
С22	Часы работы банка удобны для всех клиентов	3,1	4,4	-1,3
Q сочувствие (С 18-С 22)		3,4	4,5	-1,1
Глобальный коэффициент качества		3,5	4,6	-1,1

Итоги исследований по методике «SERVQUAL» интерпретируются надлежащим образом:

1) Нулевое значение какого-либо из коэффициентов качества означает совпадение уровня ожидания качества и уровня восприятия качества по этому критерию или подкритерию.

2) Негативные значения указывают на то, что уровень ожиданий превышает уровень восприятия.

3) Положительные значения указывают на то, что восприятие качества выше уровня ожиданий.

Благополучным итогом считают положительное и нулевое значения коэффициентов качества услуги. Удовлетворительным результатом считают негативные коэффициенты качества, которые приближаются к нулевому значению. Неудовлетворительным результатом считается негативно выявленные коэффициенты качества, которые отдаляются от нулевого коэффициента [21, с. 85].

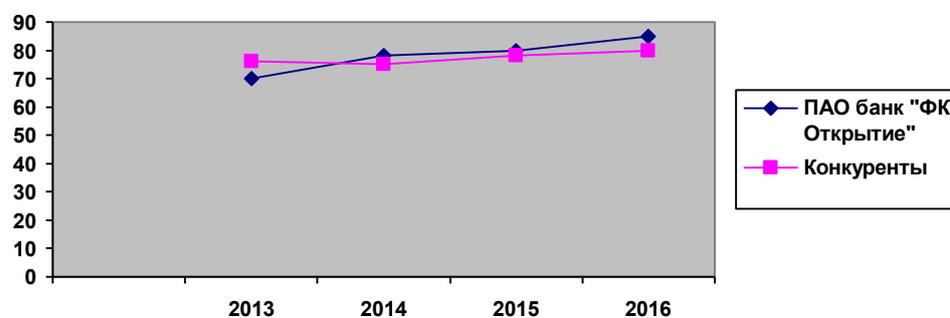
В таблице 2.2.1 показаны итоги исследования качества банковских услуг в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие». По итогам проведения исследования оказалось, что более низкий коэффициент качества выявлен по критерию «отзывчивость» ( $Q = -1,4$ ). Более высокий коэффициент качества получен по критерию «материальность» ( $Q = -0,7$ ). Общий коэффициент качества услуги в итоге составил  $-1,1$  балла, что характеризует результат как удовлетворительный.

Было проведено исследование по методике CSI, (Приложение Б) которая позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов, влияющих на лояльность потребителя в результате которого были получены следующие данные:

- 1) Надежность банка, давние отношения, особые условия – 67%
- 2) Процентные ставки по кредитам, процент по вкладам, специальные условия для лояльных клиентов – 85%
- 3) Ассортимент широко представленный в банке – 71%

- 4) Предоставляемые гарантии и страховки – 49 %
- 5) Работа персонала банка: компетентность, оперативность, вежливость – 89%
- 6) Наличие документации (лицензий, страхование вкладов) – 65%
- 7) Кредитная линия, отсрочка платежа, кредитная история – 85%

В ООО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» оценивается удовлетворенность клиентов всей продуктовой линейкой банка, а так же оценивается отношение, обслуживание персонала и лояльность банка. (рис. 2.2.2)



**Рисунок 2.2.2 - Исследование удовлетворенности клиентов (CSI) ООО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» по сравнению с основными конкурентами**

Установка степени лояльности клиентов к банку осуществляется путем выявления уровня согласия или несогласия клиентов с утверждениями, из предложенных вариантов ответов от «полностью согласен» до «полностью не согласен» [37, с. 314].

Для оценки уровня удовлетворенности клиентов используются надлежащие инструменты:

- индекс лояльности потребителей (Net Promoter Score, NPS), для составления которого мы спрашиваем клиентов. По результатам ежегодного исследования лояльности и удовлетворенности клиентов качеством обслуживания в ПАО банк «ФК Открытие» и банках-конкурентах, проводимого неза-

висимой компанией. Готовы ли они порекомендовать ПАО банк «ФК Открытие» своим друзьям и знакомым;

- исследование удовлетворенности (Customer Satisfaction Index, CSI), который отражает, насколько оказываемый сервис соответствует требованиям и ожиданиям клиентов (как в целом, так и по различным аспектам).

Интеграция индекса лояльности всякой исследуемой группы клиентов рассчитывается как среднее арифметическое частных ролей лояльности по каждому принятому утверждению. В таблице 2.2.2 показаны полученные по итогам исследования роли интегральных индексов лояльности в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие».

**Таблица 2.2.2 - Определение уровня лояльности клиентов к банку**

Показатель качества обслуживания	Общая выборка		Студенты		Пенсионеры		Коммерческие клиенты		Массовые клиенты	
	Ранг	Средняя оценка	Ранг	Средняя оценка	Ранг	Средняя оценка	Ранг	Средняя оценка	Ранг	Средняя оценка
Я регулярно пользуюсь услугами банка	0,75	3	0,45	4	0,36	3	1,1	2	0,78	3
Я намерен в дальнейшем оставаться клиентом банка	1,20	1	1,06	1	1,08	1	1,38	1	1,23	1
Я бы порекомендовал банк своим друзьям, знакомым и коллегам	1,07	2	1,04	2	1,04	2	1,07	3	1,08	2
Я с гордостью говорю, что я клиент банка	0,35	5	0,55	3	0,04	4	0,54	4	0,26	4
Интегральный индекс лояльности клиентов к банку	0,84	-	0,81	-	0,67	-	1,03	-	0,88	-

Среди остальных факторов респондентами особо выделяются: присутствие очередей и недостаточность технического оснащения. Основная часть

респондентов (32,4 %) признают, что основанием конфликтов было нетактичное поведение клиентов.

Результаты обоих исследований показывают положительную динамику и стабильно превышают показатели конкурентов. В 2015 году мы продолжим работать над поддержанием высоких показателей лояльности и удовлетворенности потребителей для чего, в частности, включим показатели NPS в систему КПЭ сотрудников розничного блока.

Значимость интегральной оценки напряженности коммуникаций между работниками и потребителями банковских услуг составляет 0,4 и показывает промежуточное отношение к оценкам «не знаю» и «скорее согласен», что показывает достаточный уровень степени нерешительности респондентов в их согласии с представленными установками. Наивысшую оценку взаимоотношения с сотрудниками банка дали массовые клиенты — 0,48, коммерческие клиенты — 0,42, прочие изъявили примерно одинаковые взгляды и поставили довольно низкие оценки: пенсионеры — 0,24 и студенты — 0,23.

Для мониторинга удовлетворенности клиентов был проведен сравнительный анализ качества обслуживания в ПАО банк «ФК Открытие» и ПАО «Сбербанк России».

**Таблица 2.2.3 - Примеры исследований удовлетворенности клиентов в ПАО банк «ФК Открытие» и ПАО «Сбербанк России»**

		ПАО банк «ФК Открытие»	ПАО «Сбербанк России».
Предмет исследования	Формат проведения и охват	Результаты	
1	2	3	4
Обслуживание клиентов в структурных подразделениях	Анкетирования клиентов на официальном сайте — 464 участника	Лучшие показатели: презентабельность, внешний вид сотрудников — 79%; Худшие показатели: оперативность обслуживания — 57%	Лучшие показатели: удобство расположения отделения — 71% Худшие показатели: ожидание очереди — 61%

Обслуживание в контактном центре	Телефонные интервью с клиентами, которые обращались в контактный центр за прошедшие 4 дня — 500 участников	Общая оценка — 84,6% Решение вопроса клиента с первого звонка — 85%	Общая оценка — 75% Решение вопроса клиента с первого звонка — 78%
Обслуживание клиентов, которые работают с банком более 6 месяцев	Анкетирование клиентов и телефонный опрос — 1,5% от общей клиентской базы	Общая оценка — 4,6 из 5 баллов	Общая оценка — 4,7 из 5 баллов

**Продолжение табл. 2.2.3**

1	2	3	4
Обслуживание клиентов малого бизнеса, осуществляющих деятельность в производственном секторе	Телефонный опрос — 1 500 клиентов в месяц	Показатель лояльности малого бизнеса — 46%	Показатель лояльности малого бизнеса — 31%
Альтернативные каналы обслуживания: интернет-банкинг и сайт	Онлайн опрос — 2 259 клиентов	Удовлетворенность качеством сервиса — 61%, сайтом — 71%, интернет-банкингом — 74% Готовность порекомендовать банк — 67%	Удовлетворенность качеством сервиса — 59%, сайтом — 64%, интернет-банкингом — 79% Готовность порекомендовать банк — 58%

Результаты исследований показывают положительную динамику и стабильно превышают показатели конкурентов. В 2016 году мы продолжим работать над поддержанием высоких показателей лояльности и удовлетворенности потребителей для чего, в частности, включим показатели NPS в систему КПЭ сотрудников розничного блока [36, с. 211].

В целом же проведенные исследования позволяют утверждать, что существующее сегодня в ОО «Белгородский» филиал центральный ПАО банк «ФК Открытие» качество банковских услуг традиционно для нынешнего

времени, а именно клиенты не полностью удовлетворены оказываемым качеством обслуживания и условиями предлагаемых продуктов.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию качества банковских услуг на предприятии**

Изменения, которые происходят в оценке качества банковских услуг, настоятельно требуют от банка своевременных решений. В большей степени этому способствует нарастание конкурентной борьбы. В результате конкурентные преимущества как правило получают те банки, которые способны незамедлительно отреагировать на вызовы внешней среды. При этом одним из самых сильных конкурентных преимуществ организации является высокое качество банковских услуг и ее технологические приемы [9, с. 416].

Становление и изменение системы оценки качества банковских услуг представляют собой достаточно сложные процессы, в результате их осуществления создается оценка качества, которая свойственна только данному банку.

Процесс совершенствования оценки качества банковских услуг предполагается разбить на несколько этапов.

Первый этап. Определение требований клиентов и постановка задач банка в сфере качества услуг.

Этап задачи банка в зависимости от особенностей банковских услуг связан с анализом требований клиентов. Также на этапе анализируется существующее качество банковских услуг, для этого рассмотрим таблицу 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 - Задачи банка в зависимости от особенности банковских услуг и требований клиентов в ПАО банк «ФК Открытие»**

Свойства	Характеристики	Требования клиентов, задачи банка
1	2	3
Абстрактность	Предоставляемые банком услуги	Повышенное внимание клиен-

	<p>не имеют физической основы, это усложняет восприятие банковской услуги. А так же:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– требует от клиентов повышенной образованности и экономической культуры;</li> <li>– требует растолкования содержания услуги клиенту;</li> <li>– сложность оценки привлекательности или ценности;</li> <li>– сложность выявления новой банковской услуги, которую не предоставляет ни один банк</li> </ul>	<p>та к видимым элементам обслуживания:</p> <p>банковскому оборудованию, внешнему виду обслуживающего персонала, банковской символике, любой косвенной информации относительно характера и качества оказываемых банком услуг.</p> <p>Задачи банка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сфокусировать внимание на аспекте общения банка и клиента;</li> <li>– сформировать облик банка как «хорошего соседа», «советчика»;</li> </ul>
--	--	---

**Продолжение табл. 2.3.1**

1	2	3
<p>Непостоянство качества услуг</p>	<p>Отсутствие абсолютной идентичности банковских продуктов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неавтоматизированные услуги, предоставляемые банковскими сотрудниками, имеющими разный уровень технических и коммуникационных навыков, по-разному относящихся к работе;</li> <li>– непостоянство качества, зависящее от места, времени, кем и как предоставляется услуга;</li> <li>– трудность контроля качества услуги</li> </ul>	<p>Потребитель ищет «сигналы» качества услуги исходя: из места, персонала, цены, оборудования, средств предоставления услуги.</p> <p>Задачи банка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение качества предоставления услуг банком;</li> <li>– принятие стратегии удовлетворения нужд клиентов;</li> <li>– создание комитетов (департаментов) по связям с потребителями, цель - обеспечить постоянный контакт с клиентами.</li> <li>– разработка культуры качества, поощряющей высокое качество обслуживания;</li> <li>– установление высоких стандартов обслуживания;</li> <li>– контроль процесса предоставления услуг собственных и конкурентов (сравнительные покупки, опросы покупателей, формы жалоб и предложений);</li> <li>– создание системы удовлетворения потребностей сотрудников банка;</li> </ul>
<p>Несохраняемость банковских услуг</p>	<p>Политика банков при работе с клиентами направлена на развитие долгосрочных отношений с</p>	<p>Прозрачность схем получения доходов компании, устойчивость и доходность бизнеса,</p>

	заемщиками. При этом в основе лежат определяемые критерии отбора клиентов для сотрудничества.	успешный опыт работы в различных экономических условиях, наличие собственного капитала, возможность предоставления обеспечения.
Договорной характер банковского обслуживания	Оказание банковских услуг предполагает заключение между банком и потребителем гражданско-правовых договоров, что создает дополнительные сложности (а иногда - психологический барьер) для клиентов	Договорной характер обслуживания вызывает необходимость разъяснения клиенту содержания банковских услуг и договорных условий их оказания.
Банковского обслуживания и деньги	Оказание основных банковских услуг связано с использованием денег в различных формах и качествах	Ставит деятельность банка в зависимость от доверия. Задачи банка: – удержание ценных клиентов; – формирование лояльности у клиентов к банку

На основе этапа определения требований клиентов и постановки задач банка в сфере качества услуг выявляются индивидуальные критерии.

На этом этапе чаще всего происходит корректировка цели банка, ее миссии и уточняются функции и задачи структурных подразделений [41, с. 48].

Организацию этапа при совершенствовании качества банковских услуг можно сформировать в следующем виде.

1. Составить анкету, включающую в себя вопросы, направленные на выявление общих и индивидуальных критериев оценки;
2. Создать рабочую группу из ведущих специалистов с целью выработки перспективных представлений о качестве услуг ПАО банк «ФК Открытие» в целом;
3. Результатом данного этапа должно стать формирование нового облика качества услуг в банке.

Второй этап. Создание проекта качества основанной на привлекательности банковской услуги.

Данный этап предполагает разработку всех элементов качества услуг в соответствии с целями, задачами и сформулированной миссией ПАО банк

«ФК Открытие». В процессе создания проекта качества услуг важным является привлечение клиентов [49, с. 2].

В расчетно-кассовом обслуживании ПАО банк «ФК Открытие» главную роль играют операции по вкладам. В фондировании банк акцентирует внимание на депозиты физических лиц. Депозиты физических лиц за 2016 год составляли 74,6 % от пассивов, а на 01.10.2017 г. – 80,6 %. Реализовывая предоставленное предложение по обслуживанию, ПАО банк «ФК Открытие» акцентирует внимание всех групп клиентов - частных лиц.

Банк предлагает и краткосрочные, и долгосрочные депозиты, вклады как пенсионные, так и рассчитанные на студентов и на VIP клиентов, вклады, как в рублях, так и в трех иностранных валютах. Средняя процентная ставка является заманчивой для всех клиентов банка. Для этого рассмотрим таблицу 2.3.2, с которой видно что среди вкладчиков ПАО банк «ФК Открытие» показаны не только граждане Российской Федерации, но и зарубежные страны, такие как Китай, США, Германии.

**Таблица 2.3.2 – Структура вкладов ПАО банк «ФК Открытие»**

Отчетная дата	Всего вкладов (тыс. руб.)	Вклады граждан РФ (тыс. руб.)	Вклады иностранных граждан (тыс. руб.)	% вес вкладов иностран. граждан
1	2	3	4	5
На 01.01.2016	14 045 541	13 984 834	60 707	0,43 %
На 01.01.2017	17 191 015	17 114 584	76 431	0,44 %
На 01.02.2017	17 822 135	17 741 858	80 277	0,45 %
На 01.03.2017	18 147 377	18 070 583	76 794	0,43 %
На 01.04.2017	20 493 116	20 346 903	146 213	0,71 %

Исходя из данных таблицы 2.3.2, мы видим, что депозиты иностранных граждан на 01.01.2016 г. составили 0,43 % от общей суммы вкладов, на 01.01.2017 г. – 0,44 %, а на 01.04.2017 г. – 0,71 %. Прирост предоставленных

показателей объясняется привлекательностью ставок и тарифов на данную услугу. Так же мы видим, что доверие иностранных граждан к ПАО банк «ФК Открытие» в связи с выбранной политикой направленности обслуживания на стабильное улучшение качества услуг [8, с. 89].

Второй по значимости банковский продукт - потребительский кредит. ПАО банк «ФК Открытие» предлагает довольно узкий спектр услуг для клиентов. Основопологающий аспект качества услуг, инициирующий неудовлетворенность клиентов – это узкий круг обслуживания по предоставленной направленности. Формирование кредитования физических лиц в ПАО банк «ФК Открытие» вытекает из корпоративно-розничных операций – сопровождения зарплатных проектов корпоративных клиентов. Физические лица, которые желают воспользоваться данной услугой по кредитованию, но не участвующие в зарплатном проекте, вынуждены обращаться за данной услугой в другие банки, таким образом ПАО банк «ФК Открытие» лишается клиентов. В кредитном портфеле ПАО банк «ФК Открытие» на 01.01.2017 г. Предоставления услуг физическим лицам представлены всего 6,5 % от общего портфеля, на 01.04.2017 г. – 5,7 %. Низкая объемность кредитов физическим лицам имеет взаимосвязь с финансовой политикой банка, диверсифицирующей кредитные риски.

Второй проблемой кредитования населения в ПАО банк «ФК Открытие» является абсолютно не проработанная продуктовая линейка, представленная в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 – Концентрация кредитов в разрезе видов деятельности ПАО банк «ФК Открытие»**

Наименование	На 2016 год		На 01.04.2017 год	
	Абсолютное знач. (тыс. руб.)	Удел. вес (%)	Абсолютное знач. (тыс. руб.)	Удел. вес (%)
Кредиты физ. лиц всего	1038056	100,0	843979	100,00
Жилищные кредиты	56891	6,31	45870	5,46

Кредитные карты	55552	5,32	43021	5,11
Овердрафт	3	0,00	-	-
Потребительские кредиты	972162	93,6	798109	94,57

Если ранее Банк предоставлял кредиты в разрезе жилищного кредита, кредитных карт и овердрафт, то на данный момент новые кредиты выдаются лишь на иные потребительские цели.

В целях разработки проекта по совершенствованию качества услуг банка необходимо провести сравнительный анализ существующей оценки качества и предпочтительной оценки качества [45, с. 98].

При этом необходимо определить:

- какие атрибуты существующей оценки качества необходимо усилить;
- какие атрибуты существующей оценки качества необходимо убрать;
- стоит ли сохранить некоторые существующие характеристики качества услуг в неизменном виде;
- определить доминирующие элементы в новой оценке качества в ПАО банк «ФК Открытие».

Цель данного этапа – это необходимости выработки наиболее важных элементов организационной культуры предприятия. Какие ее элементы подлежат изменению, что является ценным в существующей оценке качества.

Третий этап. Внедрение проекта оценки качества банковских услуг.

Этот этап призван решить две основные задачи:

- социализация персонала;
- внедрение усовершенствованной системы оценки качества услуг.

Социализация персонала предполагает знакомство сотрудников банка с основными принципами оценки качества, а также постепенное их внедрение в деятельность банка [13, с. 203].

Процесс ознакомления может происходить различными способами:

- общее собрание персонала банка с объявлением основных приоритетов системы оценки качества;

- ознакомления с новыми критериями качества банковских услуг;
- издание брошюры, которая будет содержать информацию, касающуюся оценки качества предприятия и др.

После того, как до коллектива донесены основные элементы новой оценки качества услуг, определено какие ценности должны быть закреплены наступает процесс внедрения данной модели оценки качества в жизненное пространство банка. Все предпринятые усилия по совершенствованию качества оказываемых услуг окажутся эффективными, если будут базироваться на принципах оценки качества. Обозначенные принципы должны лечь в основу плана реализации [20, с. 173].

Внедрение проекта по совершенствованию качества услуг в деятельность ПАО банк «ФК Открытие» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

- 1) организация работы сотрудников в соответствии со стандартами качества банковского обслуживания физических лиц;
- 2) координация работы сотрудников с учетом предоставляемой отделом по улучшению качества обслуживания клиентов актуальной методологической и информационной базы;
- 3) доведение плана мероприятий и материалов до сотрудников, контроль за своевременным выполнением;
- 4) организация обучения сотрудников филиала в случае выявления необходимости;
- 5) контроль за соблюдением корректного поведения по отношению к клиентам, а в случае нарушения – применение мер административного взыскания;
- 6) контроль выполнения сотрудниками филиала плановых показателей и мероприятий, направленных на улучшение качества обслуживания физических лиц;
- 7) проведение регулярных совещаний с сотрудниками филиала по результатам отчетного периода;

8) выявление потребностей клиентов и предоставление соответствующей информации в отдел по улучшению качества обслуживания клиентов для рассмотрения возможности внедрения преобразований, либо изменений.

Выявление потребностей клиентов является основным звеном в банковской сфере. Любой банк, в том числе ПАО банк «ФК Открытие» черпает свои ресурсы с клиентской базы. Для анализа динамики обращений клиентов мы рассматриваем их количество в соотношении с объемом осуществленных банковских транзакций. В 2016 банку удалось уменьшить общее количество обращений, несмотря на продолжившийся рост количества транзакций, осуществленных нашими клиентами.

В таблице 2.4.3 представлен план мероприятий по каждому из направлений: соблюдение стандартов и улучшение работы сотрудников филиалов банка, работа с обращениями и анализ обращений, изменение и усовершенствование внутренних процессов.

**Таблица 2.3.4 - План мероприятий по повышению показателей качества обслуживания**

Соблюдение стандартов	Работа с обращениями	Изменение и усовершенствование процессов
1	2	3
<b>План мероприятий</b>		
Проведение проверок филиалов по анкетированию	Определение типов обращений	Устранение причин возникновения системных обращений
Направление сотрудников на обучение	Регистрация обращений, поступающих с разных источников, в том числе по интернету	Мониторинг динамики поступления обращений после устранения причин их возникновения
Подготовка отчетов с результатами проверок	Проведение работ по расширению источников подачи обращения	Усовершенствование работы существующих процессов в качестве меры по профилактике появления обращений клиентов
Корректировка плана мероприятий, направленного на соблюдение стандартов качества сотрудниками филиала	Проведение работ по сокращению сроков обработки обращений	Усовершенствование процессов обслуживания, (упрощение скриптов, программ, процессов, процедур и прочее)

Доведение информации по результатам проверок до сотрудников на всех уровнях	Осуществление звонков клиентам после получения ими ответа на обращение с целью выявления коэффициента удовлетворенности процессом/результатом обработки обращения, в том числе отношения к банку	
Планирование, составление графиков и организация обучения сотрудников технологиям продаж и стандартам качества обслуживания, в том числе дистанционных	Составление отчетов по поступившим обращениям на ежемесячной основе	
Контроль прохождения сотрудниками соответствующего обучения	Организация обучения сотрудников работе в конфликтных ситуациях	
Организация тестирования и анализ результатов для корректировки существующего плана	Организация обучения сотрудников работе с жалобами	

**Продолжение табл. 2.3.4**

1	2	3
Разработка нефинансовой мотивации (например, организация конкурсов по определению лучшего сотрудника)	Контроль прохождения сотрудниками соответствующего обучения	

План мероприятий должен сопровождаться промежуточной оценкой результатов его реализации, составлением регулярной отчетности по результатам, встречами для обсуждения и корректировке в случае необходимости.

Анализ предметов обращений по Группе показал, что чаще всего у клиентов возникают вопросы по проведению платежей, осуществлению вноса/снятия наличных в банкоматах и пользованию интернет-банком. Также клиенты не полностью удовлетворены оказываемым качеством обслуживания и условиями предлагаемых продуктов.

Дистанционное банковское обслуживание с использованием «Открытие Online» позволяет Клиенту круглосуточно проводить определенные Операции и получать доступ к определенным услугам банка через Интернет. Подключение к услуге дистанционного банковского обслуживания не предо-

ставляется физическим лицам, с которыми банком не заключен договор на предоставление и использование карт (за исключением клиентов, подключенных к услуге «Интернет-банк для физических лиц» до ввода в эксплуатацию «Открытие Online»).

Во внутреннем структурном/обособленном подразделении банка первичная регистрация осуществляется в случае невозможности (технической, технологической) клиентом самостоятельно осуществить регистрацию. Клиенту оказывается консультационная помощь по осуществлению регистрации и отправляется СМС-сообщение с реквизитами «Открытие Online».

Активация доступа в «Открытие Online» осуществляется на сайте услуги [www.online.open.ru](http://www.online.open.ru) в соответствии с инструкциями «Открытие Online».

Как и любой проект, план мероприятий требует определенных затрат на свою реализацию. Исходя из этого можно понять, насколько это выгодно для банка и какой доход ПАО банк «ФК Открытие» при этом получит. Определим затраты на реализацию перечисленных мероприятий в таблице 2.5.3 на примере ПАО банк «ФК Открытие».

**Таблица 2.5.3 - Затраты на реализацию проекта и мероприятий по повышению качества обслуживания ПАО банк «ФК Открытие»**

№	Наименование затрат	Количество	Период	Величина затрат, руб
1	Фонд оплаты труда			
1.1	Департамент улучшения качества обслуживания частных клиентов	5	месяц	41780
1.2	Менеджер по качеству отделения	1	месяц	75800
	Итого	6	квартал	117580
2	Заказ исследования с помощью метода «Тайный покупатель» (из расчета 1 проверка филиала в квартал)	65	квартал	260000
3	Обучение персонала	2	квартал	210000

	Итого затрат на квартал	отделение	квартал	587580
	Итого затрат на год	отделение	год	3304509

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения данного проекта содержит уточняющие расчеты экономической эффективности и осуществляется на стадии рабочего проектирования [16, с. 593].

Все перечисленные мероприятия будут способствовать совершенствованию существующей системы качества услуг, при этом достоинство обновленной системы оценки качества банковских услуг будет заключаться в том, что она будет способствовать дальнейшему росту эффективности деятельности ПАО банк «ФК Открытие».

Эффективность проекта необходимо рассматривать как с позиции экономической эффективности, так и с позиции социальной эффективности.

Снижение затрат будет связано с уменьшением текучести кадров и снижением расходов. Так при уменьшении текучести кадров мы экономим средства на дополнительном поиске и адаптации сотрудников. По итогам 2016 г. в банк было принято 27 и уволено 12 человек. При уменьшении текучести на 50% и с учетом средней заработной платы 28000 руб. мы можем иметь экономию в 78000 руб.

Таким образом, мы видим, что наш проект является эффективным и целесообразным для внедрения.

Эффективность предложенных мер по повышению качества услуг ПАО банк «ФК Открытие» имеет социальную значимость, которая проявится в следующем:

- усилении обратной связи;
- установлении атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании;
- обеспечении высокого уровня персонала банка;
- создании атмосферы рабочего комфорта;
- повышении качества продукции, что будет способствовать укреплению доверия клиентов банка;

– во избежание снижения премии сотрудники получают стимул работать в соответствии со стандартами качества для достижения плановых и целевых показателей в области качества обслуживания;

– сотрудники получают возможность проводить анализ текущих показателей, своевременно совершенствовать существующую стратегию и оперативно применять соответствующие меры улучшения качества обслуживания.

Внедрение в деятельность ПАО банк «ФК Открытие» предлагаемых мер позволит выстроить более совершенную систему качества услуг и повысить уровень результативности, что приведет к повышению эффективности деятельности банка [25, с. 108].

Выводы по второй главе.

Процесс совершенствования качества банковских услуг предполагается разбить на несколько этапов: определение требований клиентов и постановка задач банка в сфере качества услуг, создание проекта качества основанной на привлекательности банковской услуги и внедрение проекта в деятельность банка.

В целях совершенствования качества услуг в ходе настоящего проекта было предложено:

1. Разработка и издание организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки перспективных направлений, современной системы оценки качества услуг;
3. Акцент в обслуживании на потребности каждого потенциального клиента. Банковское обслуживание возводит ценность каждого клиента в высшую степень;
4. Обмен информацией с клиентами, для выявления их пожеланий и жалоб, существенен для понимания меняющихся потребностей клиентов, а также для улучшения качества банковского обслуживания;
5. Разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки качества услуг;

6. Знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области системы оценки качества услуг;

7. Гибкость, модернизация и своевременность услуг, расширение линейки банковских продуктов;

8. Издание брошюр, листовок, информационных стендов;

9. Совершенствование систем оценки качества (анкетирование, опрос на бумажных и электронных носителях);

10. Повышение квалификации специалистов на курсах;

11. Развитие IT – технологий (Интернет банк). Финансовые вложения банка в совершенствование данного направления обслуживания повлечет приток новых клиентов;

12. Слаженность всех банковских процессов, и естественно, взаимное сотрудничество всех подразделений банка, объединенных одной целью – заинтересовать, привлечь и удержать как можно больше клиентов своими услугами;

13. Проект эффективен, так как уменьшится текучесть кадров, что позволит сэкономить средства банка.

Таким образом, с помощью нашего проекта можно улучшить все аспекты банковского качества обслуживания, повысить финансовую прибыль и устойчивость.

## **Заключение**

Банковское обслуживание физических лиц является одним из основных направлений деятельности ПАО банк «ФК Открытие», которое направлено на удовлетворение потребностей клиента на условиях соблюдения банковского законодательства и играет ведущую роль в современных социально-экономических условиях.

Проблематика управления качеством банковского обслуживания в современных условиях, выбора критериев и методов оценки качества банковского обслуживания, равно как стратегии управления и усовершенствования остается мало изученной. Как показало исследование рынка, некоторые банки измеряют качество банковского обслуживания лишь с помощью анализа благодарностей и жалоб клиентов или объема продаж и анализа количества продуктов и услуг, используемых клиентами.

В ходе выпускной квалификационной работы проведен сравнительный анализ качества обслуживания физических лиц на примере ПАО банк «ФК Открытие». Выявлены основные проблемы качества и проблемы управления

таким качеством обслуживания и разработаны рекомендации по совершенствованию качества банковского обслуживания физических лиц на современном этапе развития банковской деятельности.

Процесс внедрения проекта по совершенствованию качества обслуживания в деятельность ПАО банк «ФК Открытие» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

1. Разработка организационно-распорядительных документов;
2. Создание рабочей группы с целью разработки перспективных направлений, современной системы оценки качества услуг;
3. Акцент в обслуживании на потребности каждого потенциального клиента. Банковское обслуживание возводит ценность каждого клиента в высшую степень;
4. Обмен информацией с клиентами, для выявления их пожеланий и жалоб, существенен для понимания меняющихся потребностей клиентов, а также для улучшения качества банковского обслуживания;
5. Разработка диагностического материала в целях выявления общих и индивидуальных критериев оценки качества услуг;
6. Знакомство персонала предприятия с основными нововведениями в области системы оценки качества услуг;
7. Гибкость, модернизация и своевременность услуг, расширение линейки банковских продуктов;
8. Издание брошюр, листовок, информационных стендов;
9. Совершенствование систем оценки качества (анкетирование, опрос на бумажных и электронных носителях);
10. Повышение квалификации специалистов на курсах;
11. Развитие IT – технологий (Интернет банк). Финансовые вложения банка в совершенствование данного направления обслуживания повлечет приток новых клиентов;
12. Привлечь и удержать как можно больше клиентов своими услугами;

Эффективность предложенных мер по повышению качества услуг ПАО банк «ФК Открытие» имеет социальную значимость, которая проявится в следующем:

- усилении обратной связи;
- установлении атмосферы доверия, основанной на взаимопонимании;
- обеспечении высокого уровня персонала банка;
- создании атмосферы рабочего комфорта;
- повышении качества продукции, что будет способствовать укреплению доверия клиентов банка;
- во избежание снижения премии сотрудники получают стимул работать в соответствии со стандартами качества для достижения плановых и целевых показателей в области качества обслуживания;
- сотрудники получают возможность проводить анализ текущих показателей, своевременно совершенствовать существующую стратегию и оперативно применять соответствующие меры улучшения качества обслуживания.

Внедрение в деятельность ПАО банк «ФК Открытие» предлагаемых мер позволит выстроить более совершенную систему качества банковских услуг и повысить уровень результативности, что приведет к улучшению всех аспектов банковского качества обслуживания, позволит повысить финансовую прибыль и устойчивость.

### Список литературы

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс. Трудовой кодекс Российской Федерации : официальный текст. – М. : НОРМА, 2002 –208 с.
2. Российская Федерация. Правительство. Положение о составе затрат по реализации продукции, включаемых в себестоимость, порядок формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении: постановление Правительства РФ от 05 августа 1992 №552 // Собрания Законодательства РФ. – 1992. - №15. - Ст. 2304.
3. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1// Собрание Законодательства РФ. – 1990. - № 395-1.
4. Атаманчук, Г.В. Государственное управление [Текст] / Г.В. Атаманчук. – Москва: ОАО «НПО Экономика», 2015. – 302 с.
5. Адамчук В.В. Экономика труда [Текст] : учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. – Москва: Югра, 2010. – 158 с.

6. Адамчук В.В. Экономика и социология труда [Текст] : учебник / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина.- Москва: ЮНИТИ, 2012. – 58–65 с.
7. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - Москва: Юнити, 2009. – 207 с.
8. Баканов М.И. Теория экономического анализа [Текст] : учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шермет. - Москва: Финансы и статистика, 2016. – 89 с.
9. Граждан, В.Д. Теория управления [Текст] / В.Д. Граждан. – Питер: Гардарики, 2014. – 416 с.
10. Добролюбова, В. Действенное изменение организационной культуры [Текст] / В. Добролюбова, Е. Добролюбов. – Москва: Банковские технологии, 2015. – С. 38-45.
11. Жарковская Е.М. Банковское дело [Текст] : курс лекций / Е.М. Жарковская. Москва: ИКФ Омега - Л, 2013. – 9 с.
12. Звонова Е.А. Организация деятельности коммерческого банка [Текст] : учебник / Е.А. Звонова. - Москва: ИНФРА-М, 2012. – 632 с.
13. Ильенкова С.Д. Управление качеством [Текст] / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин - Москва: ЮНИТИ, 2013. – 203 с.
14. Каджаева М.Р., Банковские операции [Текст] / М.Р. Каджаева, С.В. Дубровская. - Москва: Академия, 2011. – 400 с.
15. Колесников В.И., Банковское дело [Текст] : Учебное пособие / В.И. Колесников, Л.П. Кроливецкая. - Москва: Финансы и статистика, 2010. – 632 с.
16. Коробова Г.Г. Банковское дело [Текст] : учебник / Г.Г. Коробова Москва: Магистр, 2012. - 592 с.
17. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л. Кричевский. – Москва: Дело, 2015. – 400 с.
18. Кузин, Ф.А. Культура делового общения [Текст] / Ф.А. Кузин. – Москва: Ось-89, 2014. – 320 с.

19. Лаврушина О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) [Текст] / О.И. Лаврушина. - Москва: Юрист, 2010. – 668 с.
20. Ладенко, И.С. Интеллект управления и консультирования [Текст] / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. – Новосибирск: Наука. Сибирск. Отд., 2012. – 173 с.
21. Малеев Д.В. Потребительский кредит как форма банковского кредита [Текст] / Д.В. Малеев. – Питер: Финансы и кредит. 2007. – 83 – 85 с.
22. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 480 с.
23. Митин, А.Н. Культура управления в системе взаимоотношений персонала организации [Текст] / А.Н. Митин. – Екатеринбург, 2013. – 400 с.
24. Мурадова С.Ш. Банковское дело [Текст] : учебное пособие / С. Ш. Мурадова, Е.В. Алексеева. - М.: ЭСКИМО, 2014. – 248 с.
25. Никифоров А.Д. Управление качеством [Текст] / А.Д. Никифоров. - М.: Дрофа, 2010. – 108 с.
26. Омаров, А.И. Размышления о стиле управления [Текст] / А.И. Омаров. – М.: Политиздат, 2013. – 366 с.
27. Павлов П. В. Законодательство в области финансов, банков и бухгалтерского учета [Текст] : учебное пособие / П. В. Павлов. - М.: Магистр, 2011. - 239 с
28. Пантелеев И. А. Синдицированное кредитование и его особенности [Текст] / И. А. Пантелеев. – Бизнес и банки, 2009. – 5-8 с.
29. Паркинсон, С.Н. Законы Паркинсона [Текст] / С.Н. Паркинсон. – М.: Прогресс, 2009. – 448 с.
30. Поляков В.В. Расчетно-кассовое обслуживание [Текст] : учебник / В. В. Поляков, Р. К. Щенин. - М.: КноРус, 2011. - 681 с.
31. Пономарев, Т. А. Качество услуг: качественные параметры оценки [Текст] / Т. А. Пономарев Маркетинг в России и за рубежом, 2015. – 47 – 53 с.

32. Ребрин Ю.И. Управление качеством [Текст] / Ю.И. Ребрин, - ТРТУ, 2011. – 32 с.
33. Романова М.В. Банковская деятельность [Текст] / М.В. Романова, - М.: БДЦ Пресс, 2009. – 312 с.
34. Рыбин Е. В. Анализ отраслевых и страновых рисков в российских банках / Е. В. Рыбин, Банковское дело. - 2011. - 87-90 с.
35. Садыков Р. Р. Банковское кредитование потребителей: юридические и экономические особенности [Текст] / Р. Р. Садыков, Банковское право. - 2011. - 23-30 с.
36. Сбитнев В. Потребитель и банки [Текст] / В. Сбитнев, - ЭЖ-Юрист. 2012. – 211 с.
37. Семехин В.В. Безналичные расчеты. Кратко и доступно [Текст] : практическое руководство / В. В. Семенихин. - М.: Эксмо, 2010. - 314 с.
38. Семибратов О.И. Банковское дело [Текст] : учебник / О.И. Семибратов. - М.: Академия, 2009. 224 с.
39. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.
40. Столяренко, Л.Д. Основы психологии [Текст] / Л.Д. Столяренко. – Ростов-н/Д: Феникс, 2010. – 672 с.
41. Томарева Т.А. Качество услуг: качественные параметры оценки [Текст] / Т.А. Томарева, М.С. Супрягина. -Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - 47 – 49 с.
42. Трушников Н. Овердрафтное кредитование [Текст] / Н. Трушников. - 2011. – 7 с.
43. Фомичева Л. П. Коммерческое кредитование: бухгалтерский и налоговый учет [Текст] / Л. П. Фомичева. Бухгалтерский вестник. - 2011. - 57-66 с.
44. Хольнова Е.Г. Деньги, кредит, банки, биржи [Текст] : учебное пособие / Е.Г. Хольнова. - СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 26 с.

45. Хорошев С. Банки и нефинансовый сектор экономики: Россия в контексте мирового опыта [Текст] / С. Хорошев. Банковское дело. - 2011. - 96-99 с.
46. Цыпина Н.С. Формы безналичных расчетов [Текст] : учебное пособие для вузов / А. К. Шуркалин, Н. С. Цыпина. - М.: Логос, 2011. - 247 с.
47. Шамгунов, Р. Корпоративная стратегия банка: требование времени или дань моде? [Текст] / Р. Шамгунов, И. Никонова. Банков. дело в Москве. 2008. – 28 – 30 с.
48. Швец А. В. Банковское кредитование: российские проблемы развития [Текст] / А. В. Швец. ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. - 2011. - N 4. - 156-166 с.
49. Шемакин А. Ю. Банковское дело [Текст] / А. Ю. Шемакин. Бизнес и банки. - 2011. - 1-3 с.
50. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности банка [Текст] : учебник для вузов / А. Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 366 с.
51. Щегорцов В. А. Деньги, кредит, банки [Текст] : учебник для вузов / В. А. Щегорцов, В. А. Таран. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 415 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

