



## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Лошкаревой Светланы Викторовны  
*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Механизмы повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке (на примере Пензенского отделения 8624 Публичного акционерного общества «Сбербанк»)»

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию механизмов повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.

Работа состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке и определены способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка, а также разработана методика проведения исследования. Вторая глава посвящена оценке эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 Публичного акционерного общества «Сбербанк». В третьей главе разработаны и предложены рекомендации по повышению эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 Публичного акционерного общества «Сбербанк».

Результаты исследования могут быть применены в деятельности коммерческих банков по повышению эффективности клиентского обслуживания.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ.....	14
1.1. Содержание деятельности коммерческих банков в современных условиях.....	14
1.2. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка.....	14
1.3. Методические основы исследования эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.....	18
2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПЕНЗЕНСКОМ ОТДЕЛЕНИИ 8624 ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК».....	28
2.1. Основные результаты и показатели деятельности банка.....	28
2.2. Оценка рентабельности обслуживания клиентов банка.....	35
2.3. Оценка клиентского обслуживания в банке.....	38
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПЕНЗЕНСКОМ ОТДЕЛЕНИИ 8624 ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК».....	45
3.1. Оптимизация процесса привлечения физических и юридических лиц.....	45
3.2. Разработка механизмов повышения эффективности обслуживания клиентов банка.....	54
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	58
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	69
ГЛОССАРИЙ .....	77

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - Бланк регистрации ответов клиентов на вопрос «Готовы ли вы порекомендовать Сбербанк своим близким?».....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - Расчет индекс лояльности NPS за период сентябрь 2016 по февраль 2017 года.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 - Бланк регистрации ответов клиентов на вопрос «Насколько Вы остались довольны обслуживанием?».....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 - Расчет индекса удовлетворённости клиентов (CSI) за период сентябрь 2016 по февраль 2017 года.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 - Результаты исследований «Тайный покупатель» за сентябрь 2016 по февраль 2017 года.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена следующим.

Коммерческие банки выступают основным звеном банковской системы. Независимо от формы собственности коммерческие банки являются самостоятельными субъектами экономики. Их отношения с клиентами носят коммерческий характер.

Современный этап развития банковской системы характеризуется некоторой стабилизацией и умеренным развитием после нескольких пережитых системных кризисов. Коммерческие банки выполняют разнообразные функции и вступают в сложные взаимоотношения между собой и другими субъектами экономики, осуществляя кредитные, расчетные, вкладные и иные операции. Вместе с тем, банковская деятельность подвержена многочисленным рискам, недооценка которых может привести к сбоям в работе и банкротству кредитных организаций, нанесению ущерба их клиентам и акционерам.

Большинство клиентов банка, на разных стадиях своего жизненного цикла сталкивались с проблемами «плохого» банковского обслуживания. Грамотное и своевременное решение реальных проблем, а также прогнозирование и предотвращение новых, несомненно, позволит «подняться» банкам выше своих конкурентов.

В связи с этим, потребуется внесение изменений в управление банком, преобразование его организационной структуры, и в том числе создание подразделений, ответственных за установление и поддержание отношений с клиентами, а также занимающихся структурированием реализуемых услуг.

Это, в свою очередь, потребует проведения серьезной коррекции существующих стратегий банковского обслуживания клиентов и пересмотра содержимого их портфелей банковских услуг, в том числе и с учетом активизации их внутренней и внешней экономической деятельности.

Таким образом, в настоящее время становится как никогда актуальной разработка конкретных практических рекомендаций для российских банков по переходу к более эффективной схеме обслуживания клиентов.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. В качестве основных литературных источников в работе использовались учебные, научные и периодические издания таких авторов, как Абчук В. А., Букато В. И., Виханский О. С., Головин Ю. В., Едророва В. Н., Мазур И. И., Полковников А. В., Разу М. Л., Чижов Н. А. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- изучено содержание деятельности коммерческих банков в современных условиях;
- рассмотрены способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка;
- разработаны методические основы исследования эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.
- проанализированы основные результаты и показатели деятельности банка;
- проведена оценка рентабельности обслуживания клиентов банка;
- проведена оценка клиентского обслуживания в банке;
- предложены рекомендации по оптимизации процесса привлечения физических и юридических лиц;
- разработаны механизмы повышения эффективности обслуживания клиентов банка;
- проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – Пензенское отделение 8624 публичного Акционерного Общества «Сбербанк» - старейший банк страны и единственный банк, сохранивший свою структуру после распада СССР. Сегодня банк по

многочисленным показателям является одним из лидеров отечественной банковской системы, тем самым обеспечивая ее стабильность и надежность. «Сбербанк» среди лидирующей группы банков занимает особое место. Клиентами банка исторически являются физические и юридические лица. Именно поэтому данный банк был выбран в качестве объекта изучения. Предмет исследования – процесс обслуживания клиентов банка.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, законодательные и нормативные акты, регулирующие банковскую деятельность в России, научные монографии, статьи в периодических изданиях, методические рекомендации по управлению клиентской базой кредитных организаций, привлечению и обслуживанию наиболее важных потребителей банковских услуг.

В ходе обработки, изучения и анализа накопленных материалов были использованы методы экономических исследований, объединенные системным подходом к изучению проблемы: аналитический, монографический, графический, экономико-статистический, абстрактно-логический, сравнительный и др.

Информационно-эмпирическую базу выпускной квалификационной работы составили законодательные и подзаконные акты Российской Федерации, материалы Федеральной службы государственной статистики РФ.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке теоретических, методических и организационных предложений по совершенствованию механизма обслуживания клиентов коммерческих банков, практическая реализация которых направлена на повышение лояльности существующих потребителей услуг, расширение клиентской базы, рост рентабельности операций и доходности клиентов.

Практическая значимость исследования определяется областью использования разработанных в работе теоретико-методологических положений, актуальностью поставленных задач и соответствующих методических

рекомендаций по привлечению и обслуживанию клиентов в российских коммерческих банках.

Структура выпускной квалификационной работы: состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 80 наименований и 5 приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке, вторая глава посвящена оценке эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк.» В третьей главе разработаны и предложены рекомендации по повышению эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» и проведена оценка их эффективности.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

## **1.1. Содержание деятельности коммерческих банков в современных условиях**

Банк – это кредитная организация, которая имеет право на осуществление следующих банковских операций: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Главное назначение банка – это посредничество в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам, от продавцов к покупателям. Наряду с банками, перемещение денежных средств на рынках осуществляют финансовые и кредитно-финансовые учреждения: инвестиционные фонды, страховые компании, брокерские, дилерские фирмы и т. д.<sup>1</sup>

Главная особенность коммерческих банков, которая отличает их от государственных банков второго уровня и кредитных кооперативов, содержится в том, что главной целью деятельности коммерческих банков служит получение прибыли (в том состоит их "коммерческий интерес" в системе рыночных отношений).<sup>2</sup>

В Российской Федерации создание и функционирование деятельности коммерческих банков осуществляется на основе закона РФ "О банках и банковской деятельности", принятом 3 февраля 1996г.

Согласно данному закону банки в России действуют как универсальные кредитные организации, совершающие широкий круг операций на финансовом

---

<sup>1</sup> Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов / В.И. Колесников, Л.П. Кралевецкая, Н.Г. Александрова - М.: Финансы и статистика, 2014. –С.134

<sup>2</sup> Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов / В.И. Колесников, Л.П. Кралевецкая, Н.Г. Александрова - М.: Финансы и статистика, 2014. – С.134

рынке: предоставление различных по видам и срокам кредитов, покупка-продажа и хранение ценных бумаг, иностранной валюты, привлечение средств во вклады, осуществление расчетов, выдача гарантий, поручительств и иных обязательств за третьих лиц, посреднические и доверительные операции и т.п.<sup>3</sup>

Коммерческий банк – это учреждение, которое, осуществляет на договорных условиях кредитно-расчетное и иное банковское обслуживание юридических и физических лиц путем совершения операций, и оказания услуг, что предусмотрено вышеуказанным Законом РФ. Основное назначение банка – посредничество в перемещении денежных средств от кредиторов к заемщикам и от продавцов к покупателям.<sup>4</sup>

По способу формирования уставного капитала банки бывают акционерные и паевые. Для акционерного банка характерно, что собственником его капитала выступает само общество, то есть банк. Паевые коммерческие банки построены на принципах общества с ограниченной ответственностью, т.е. общества, ответственность каждого пайщика которого ограничена пределами его вклада в общий капитал банка.<sup>5</sup>

Организационное устройство коммерческих банков соответствует общепринятой схеме управления акционерного общества (рис. 1.1). Высшим органом коммерческого банка является Общее собрание акционеров, которое должно проходить не реже одного раза в год. На нем присутствуют представители всех акционеров банка при наличии у них доверенностей. Общее руководство деятельностью банка осуществляет Совет банка, который определяет порядок и сроки выборов его членов, общие направления деятельности банка, рассматривает проекты кредитных и других планов банка, утверждает, планы доходов и расходов и прибыли банка, рассматривает вопросы об открытии и закрытии

---

<sup>3</sup> Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 03.07.2016) "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (дата обращения 08.12.16)

<sup>4</sup> Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов по экономическим специальностям / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.: - М.: Финансы и статистика, 2014. – С. 57

<sup>5</sup> Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов по экономическим специальностям / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.: - М.: Финансы и статистика, 2014. – С. 57

филиалов банка и другие вопросы, связанные с деятельностью банка, его взаимоотношениями с клиентами и перспективами его развития.

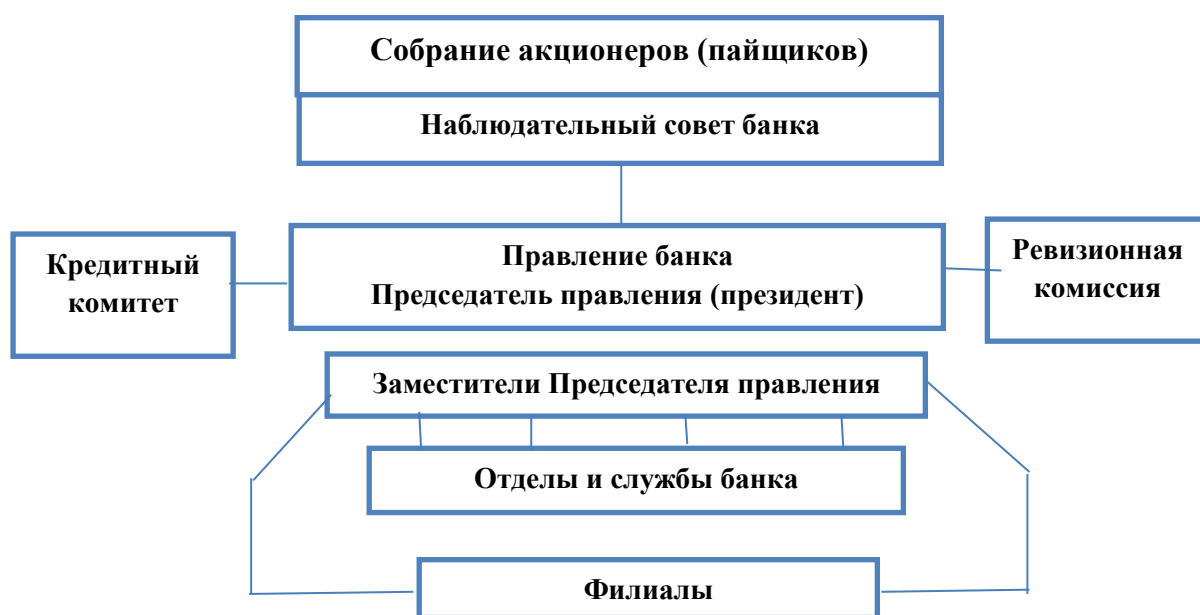


Рис. 1.1. Схема управления коммерческим банком<sup>6</sup>

Непосредственно деятельностью коммерческого банка руководит Правление. Правление состоит из председателя Правления (президента), его заместителей (вице-президентов) и других членов. При Правлении банка обычно создаются кредитный комитет и ревизионная комиссия. К функциям кредитного комитета относятся:<sup>7</sup>

- разработка кредитной политики банка и структуры привлекаемых средств, а также и их размещения;
- разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд (превышающих установленные лимиты);
- рассмотрение вопросов, которые связаны с инвестированием, и ведением трастовых операций.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна Совету банка. Результаты проведенных проверок комиссия направляет Правлению банка.

<sup>6</sup> Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов по экономическим специальностям / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др.: - М.: Финансы и статистика, 2014. – С. 58

<sup>7</sup> Челноков В.А. Банки и банковские операции: [Текст]/ Букварь кредитования. - М.: Высш. шк., 2015 – С.87

Основными функциями коммерческого банка являются следующие:<sup>8</sup>

- аккумулярование временно свободных денежных средств и превращение их в капитал, кредитование организаций и населения, осуществление расчетов и платежей в хозяйстве, эмиссионно-учредительская функция, консультирование;
- представление экономической и финансовой информации, расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц, а также контроль за движением денежных средств по различным счетам и кассам, инвестиционная деятельность и ее анализ, посредничество, трастовое управление, факторинговые и брокерские операции.

Экономическую основу операций банка составляет движение денежных средств. В условиях рыночной экономики все операции коммерческого банка можно условно разделить на три основные группы, что видно из рис.1.2:<sup>9</sup>



Рис. 1.2. Операции коммерческого банка

Коммерческие банки, как и другие субъекты хозяйственных отношений, для обеспечения своей коммерческой и хозяйственной деятельности должны располагать определенной суммой денежных средств, т.е. ресурсами.

Под собственными средствами банка подразумеваются различные фонды, которые создаются банком для поддержания его финансовой устойчивости,

<sup>8</sup> Ольшаный А.И. Банковское кредитование: (Рос. и зарубеж. опыт) [Текст]: / Моск. ун-т междунар. бизнеса при Всерос. акад. внеш. Торговли МВЭС РФ. - М. 2015. – С.186

<sup>9</sup> Мягкова Т.Л. Деньги, кредит, банки [Текст]: учебное пособие/ Мягкова Т.Л.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014. —С. 56

коммерческой и хозяйственной деятельности, а также полученную прибыль по результатам деятельности текущего и прошлых лет.<sup>10</sup>

Собственные средства банка состоят из различных фондов, которые имеют целевое назначение и различные источники формирования, обобщенном виде можно представить на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Источники собственных средств банка

Привлеченные средства банков покрывают большую часть всей потребности в денежных ресурсах для осуществления активных операций, прежде всего кредитных (рис. 1.4).<sup>11</sup>



Рис. 1.4. Источники привлеченных средств банка

Роль привлеченных средств банка велика. Мобилизуя временно свободные средства юридических и физических лиц на рынке кредитных ресурсов, коммерческие банки с их помощью удовлетворяют потребность народного

<sup>10</sup> Васильева Д.Н. Репутация банка в условиях кризиса (2-е издание) [Текст]: практическое пособие/ Васильева Д.Н.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. – С. 34

<sup>11</sup> Азизбаев Х. Основы формирования и оценка капитала коммерческого банка [Текст]: монография/ Азизбаев Х.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. – С. 67

хозяйства в дополнительных оборотных средствах, способствуют превращению денег в капитал, обеспечивают потребности населения в потребительском кредите.<sup>12</sup>

Таким образом, коммерческие банки являются главным звеном банковской системы. Коммерческий банк – это учреждение, которое осуществляет на договорных условиях кредитно-расчетное и иное банковское обслуживание юридических и физических лиц путем совершения операций, и оказания услуг, что предусмотрено вышеуказанным Законом РФ. Целью их деятельности является - получение прибыли. Коммерческие банки выполняют активные и пассивные операции. Для обеспечения своей деятельности они используют собственные и привлеченные средства.

## **1.2. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка**

Тема качества обслуживания клиентов является актуальной как никогда, особенно важно это, потому что в настоящее время наблюдается нестабильная экономическая ситуация в стране. Поддержание высокой марки и качественного клиентского сервиса на уровне – это один из главных способов сохранения позиций на рынке.

Многие компании это понимают и в зависимости от сферы деятельности используют свои варианты контроля качества. Отсутствие же сервиса может привести к правовым коллизиям и неприятным последствиям, подрывающим имидж компании. Качество обслуживания клиентов банка — подразумевает под собой совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, которые влияют на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не

---

<sup>12</sup> Азизбаев Х. Основы формирования и оценка капитала коммерческого банка [Текст]: монография/ Азизбаев Х.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. – С. 67

связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов (реализацией продуктов и услуг).<sup>13</sup>

Рассмотрим требования к качеству обслуживания в банковском офисе, которые представлены на рис. 1.5. Данные требования объединяются в следующие три группы (категории): внешние атрибуты, внутренние атрибуты и персонал офиса.



Рис. 1.5. Категории требований к качеству обслуживания в банковском офисе<sup>14</sup>

В свою очередь каждая группа требований состоит из нескольких подгрупп, которые, включают конкретные узкоспециализированные требования. Полный перечень всех требований к качеству обслуживания в банке в электронном виде представлен в типовой системе менеджмента качества коммерческого банка.

<sup>13</sup> Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. [Текст]: Учебник / Исаев Р.А. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с. – С. 134:

<sup>14</sup> Типовая система менеджмента качества коммерческого банка (в составе комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка). [Электронный ресурс]. URL: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2). (дата обращения 30.11.2016)

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.

Необходимо проводить регулярный аудит качества обслуживания в банке, например, с помощью метода Mystery Shopper (таинственный покупатель, или контрольная закупка). По результатам каждого аудита рассчитывается индекс качества обслуживания в банке как средняя оценка удовлетворения всех требований.<sup>15</sup>

Во многих банках действует, либо разрабатывается нормативный документ Единые стандарты качества обслуживания в банке, которые содержат описания способов и правил, принятых в банке для реализации требований к качеству обслуживания, а также устройство и процедуры системы управления качеством обслуживания.<sup>16</sup>

Таким образом, все большее значение в данной связи приобретает система менеджмента качества в банковской сфере, где во главе угла ставятся требования клиентов к качеству обслуживания, а также к качеству самих банковских услуг. Переориентация банковской деятельности в сферу реальной экономики требует организации системы внутреннего контроля всей деятельности банка.<sup>17</sup>

Поэтому в настоящий момент на первый план выдвигается необходимость повышения качества банковского менеджмента и всех его составляющих: риск - менеджмента, финансового менеджмента, организации и маркетинга.

Понятие “система менеджмента качества” (СМК) является фундаментальным и ключевым процессом и включает в себя три составляющие это обслуживание, процесс, продукт. Каждый из этих трех компонентов может

---

<sup>15</sup> Типовая система менеджмента качества коммерческого банка (в составе комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка).[Электронный ресурс]. URL: [http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2). (дата обращения 30.11.2016)

<sup>16</sup> Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс] // URL:<http://www.gia-stk.ru/mmqa/adetail.php?ID=50824> (дата обращения 30.11.2016)

<sup>17</sup> Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс] // URL:<http://www.gia-stk.ru/mmqa/adetail.php?ID=50824> (дата обращения 30.11.2016)



применяться банком как отдельный, так и самостоятельный способ повышения качества банковской деятельности и уровня удовлетворенности клиентов.

Стандарт качества обслуживания устанавливает, как организовать взаимодействие с клиентом и обеспечить для него комфортные условия в банковском офисе.

Стандарт качества бизнес-процесса определяет, как должен быть устроен бизнес-процесс и как его выполнять; кто и какие функции должен выполнять в бизнес-процессе; кто и за что должен отвечать; какие входы/выходы должны формироваться и с какими требованиями.<sup>18</sup>

Стандарт качества продукта устанавливает, как сделать стоимость и условия реализации продукта конкурентоспособными и выгодными для клиента.

Одни банки делают ставку на качество обслуживания клиентов и индивидуальный подход к каждому клиенту. Другие, наоборот, — на массовость обслуживания клиентов, разработку стабильных и масштабных технологий и бизнес-процессов. И, наконец, отдельные банки предпочитают привлекать и удерживать клиентов качеством продуктов в узком его понимании (т. е. выгодными тарифами, условиями договоров и т. п.).<sup>19</sup>

Конечно, в идеале должны быть реализованы одинаково эффективно и сбалансированно все способы.

Итак, в данном параграфе представлены основные способы обеспечения и улучшения качества банковской деятельности с точки зрения повышения уровня удовлетворенности клиента. Важно отметить, что в настоящее время уже недостаточно отдельных локальных улучшений качества. Необходим системный подход, который позволяет объединить все направления, подходы, стандарты и наработки в систему и тем самым в несколько раз повысить прозрачность, управляемость и эффективность данной деятельности.

---

<sup>18</sup> Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс] // URL:<http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=50824> (дата обращения 30.11.2016)

<sup>19</sup> Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс] // URL:<http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=50824> (дата обращения 30.11.2016)

### **1.3. Методические основы исследования эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке**

В современном мире успешность деятельности коммерческого банка и его конкурентоспособность определяются, прежде всего, не ценовыми факторами, а качественными характеристиками, одной из таких характеристик является качество обслуживания потребителей банковских услуг. Качество обслуживания клиентов серьезно влияет на конкурентоспособность услуг и банка, а значит, и на стабильность его доходов и прибыли. Мировой опыт и российская практика показывают, что инвестиции в совершенствование качества обслуживания клиентов рассматриваются как интенсивное развитие, определенно оказывают влияние на стабильность роста доходов банка.<sup>20</sup>

Таким образом, целью исследования выпускной квалификационной работы является оценка и повышение эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк».

Основные этапы исследования:

1. Изучение теоретических и методических основ повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке:

- содержание деятельности коммерческих банков в современных условиях;
- способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка;
- методические основы исследования эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.

2. Оценка эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк»:

- основные результаты и показатели деятельности банка;
- оценка рентабельности обслуживания клиентов банка;

---

<sup>20</sup> Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник/ Батракова Л.Г.— М.: Логос, Университетская книга, 2014. – С. 123.

– оценка клиентского обслуживания в банке.

3. Повышение эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк»:

- оптимизация процесса привлечения физических и юридических лиц;
- разработка механизмов повышения эффективного обслуживания клиентов банка;
- оценка эффективности предложенных мероприятий.

Внедрение системы анализа рентабельности обслуживания клиентов поможет выявить наиболее перспективные группы клиентов в зависимости от их отраслевой принадлежности, а также других характеристик.

Для создания работоспособной и корректной системы анализа рентабельности клиентов необходима автоматизация учета доходов и расходов банка на уровне определенного клиента. В комплексе создание такой системы требует помимо чисто технического решения разработки принципиальных методологических подходов внутри банковскому управленческому учету.<sup>21</sup>

Фактические значения полученных банком за определенный период операционных доходов и произведенных операционных расходов по каждому клиенту могут быть определены путем корреспонденции расчетного счета клиента с соответствующими счетами по учету доходов/расходов банка. Вместе с тем существенное влияние на рентабельность клиента могут оказывать не операционные расходы, которые несет банк при обслуживании конкретного клиента. Их можно рассчитать путем выделения сотрудников банка, занятых непосредственно обслуживанием данного клиента, и дальнейшего расчета затрат их труда на обслуживание данного клиента.

Для итоговой оценки рентабельности обслуживания используются два показателя – это доля прибыли, приносимой клиентом, в общей сумме прибыли банка за анализируемый период, и рентабельность операций с клиентом.

---

<sup>21</sup> Масленченков Ю.С. Работа банка с корпоративными клиентами: [Текст]: Учеб. пособие для вузов // Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. - М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 136

Методика, предложенная Зайцевой Н.В., по оценке рентабельности обслуживания клиента включает в себя три этапа.

На первом этапе происходит составление баланса работы банка по средним значениям за анализируемый период работы клиентом. Баланс представляет собой список остатков по всем активным и пассивным операциям, которые осуществляются между банком и данным клиентом, а именно:<sup>22</sup>

- в части пассивных операций: остатков по расчетным и текущим счетам клиента; средств, привлекаемых от клиента на определенный срок;
- средств, перечисленных банку по брокерским операциям, а также перечисленных клиентом банку для выполнения других операций, например, аккредитивных;
- в части активных операций: остатков по ссудным счетам, овердрафтам, средств, выплаченных банком по гарантиям за данного клиента, и прочим.

Таким образом, в этот баланс по пассиву включаются все средства, привлеченные при проведении операций с клиентом, а по активу - все средства, размещенные банком.

Так как клиент может быть нетто-дебитором, либо нетто-кредитором (т.е. суммарный объем привлеченных средств по операциям клиента может быть соответственно либо больше объема размещения, либо меньше), в балансе операций клиента указывается дополнительная статья «нетто-позиция по размещению (привлечению) средств». Именно эта статья балансирует размер активов и пассивов по операциям клиента.

На втором этапе методики происходит составление отчета о прибылях и убытках в разрезе отдельных клиентов или клиентских групп. Как и баланс, данный отчет составляется за период анализа. Отчет объединяет все виды доходов и расходов банка (за исключением административно-хозяйственных), возникших в связи с операциями с данным клиентом: комиссии, полученные с клиента,

---

<sup>22</sup> Зайцева Н.В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами [Текст] / Н.В. Зайцева // Деньги и кредит. - 2012. - № 9. - С. 55-63.

проценты по кредитным операциям, процентные расходы по привлеченным от клиента ресурсам и прочие. Если анализируемый клиент является нетто-кредитором банка, то значительную часть доходов по операциям с ним могут составлять доходы от размещения ресурсов, привлеченных от данного клиента, через механизм фондирования и другие операции банка. Напротив, если клиент является нетто-дебитором, то большую часть расходов, как правило, составляет плата за ресурсы, привлеченные банком из других источников, для предоставления данному клиенту.<sup>23</sup>

Отчет о прибылях и убытках по операциям банка с анализируемым клиентом включает следующие виды доходов и расходов:<sup>24</sup>

- доходы, полученные от клиента в результате размещения ему средств банком (например, проценты по кредитам), и расходы, выплаченные клиенту от привлечения банком средств данного клиента (например, проценты по депозитам клиента);
- доходы от размещения привлеченных от клиента средств через механизм фондирования и расходы по привлечению средств для активных операций банка с клиентом через механизм фондирования;
- комиссионные доходы, полученные от клиента, и комиссионные расходы, которые понес банк в связи с операциями данного клиента;
- административно-хозяйственные расходы (постоянная величина).

Для определения второй группы доходов/расходов на основе сводного аналитического баланса банка производят расчет средних ставок привлечения и размещения ресурсов. При этом все статьи аналитического баланса подразделяются на рублевые и валютные, далее рассчитываются отдельно стоимость привлечения пассивов до востребования по рублям и валюте и отдельно стоимость срочного привлечения по рублям и валюте, затем - общая стоимость финансовых ресурсов в применяемой валюте расчета.

---

<sup>23</sup> Зайцева Н.В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами [Текст] / Н.В. Зайцева // Деньги и кредит. - 2012. - № 9. - С. 55-63.

<sup>24</sup> Зайцева Н.В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами [Текст] / Н.В. Зайцева // Деньги и кредит. - 2012. - № 9. - С. 55-63.

Третьим этапом методики анализа рентабельности операций банка с отдельными клиентами является расчет относительного показателя прибыльности клиента.<sup>25</sup>

$$Пк = (Дс - Рс) / Вб * 100, \quad (1.1)$$

где Пк — прибыльность отдельного клиента, %;

Дс - совокупные доходы от обслуживания клиента, руб.;

Рс - совокупные расходы от обслуживания клиента, руб.;

Вб — валюта баланса работы банка с клиентом, руб.

В то же время выявление клиентов, на обслуживании которых банк получает наибольшие доходы, позволяет обосновать введение льгот в зависимости от определенных параметров таких клиентов (платежно-расчетного оборота по счетам, остатков на счетах, объемов кредитования и др.).

По результатам расчетов рентабельности клиентов формируется сводная табл. 1.1. При этом в отдельную группу выделяются клиенты, не работающие с банком, но имеющие (открывшие) банковские счета.<sup>26</sup>

Таблица 1.1

Сводная таблица. Пример расчета рентабельности клиента

Показатели	Предыдущий период	Отчетный период	Изменение	Примечание
Клиентов — всего (100%)				
В том числе: неработающих* работающих				
Из них с рентабельностью (100%): -высокой -средней -низкой -нерентабельных				

В табл. 1.2 приведен условный пример расчета рентабельности клиента. Рассмотрены различные варианты работы, характеризующие степень активности клиентов во взаимоотношениях с банком.

<sup>25</sup> Зайцева Н.В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами [Текст] / Н.В. Зайцева // Деньги и кредит. - 2012. - № 9. - с. 55-63.

<sup>26</sup> Масленченков Ю.С. Работа банка с корпоративными клиентами: [Текст]: Учеб. пособие для вузов // Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. - М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 137

Условный пример расчета рентабельности клиента для банка за год

Не операционные расходы, тыс. руб.	20 400
Число клиентов	1200
Расходы на одного клиента, тыс. руб.	17

Таким образом, на основании проведенного исследования установлено, что при оценке рентабельности обслуживания клиента коммерческого банка необходимо учитывать два аспекта - количественный и качественный.

Кроме того, для оценки степени удовлетворения клиентов существующим набором банковских услуг и качеством банковского обслуживания, а также потребности в новых услугах целесообразно проводить опросы клиентов посредством анкетирования и др.<sup>28</sup>

Для оценки уровня удовлетворенности клиентов качеством обслуживания банка применяется расчет индекса удовлетворенности клиента и индекс лояльности клиента.

Индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать), используется для оценки готовности к повторным покупкам.

Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько последовательных шагов.<sup>29</sup>

- 1) Потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете компанию/товар/бренд своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую».

<sup>27</sup> Масленченков Ю.С. Работа банка с корпоративными клиентами: [Текст]: Учеб. пособие для вузов // Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 358 с. – с. 137

<sup>28</sup> Индекс потребительской лояльности NPS [Электронный ресурс] // URL:[https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс\\_потребительской\\_лояльности\\_NPS](https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_потребительской_лояльности_NPS) (дата обращения 13.02.16)

<sup>29</sup> Индекс потребительской лояльности NPS [Электронный ресурс] // URL:[https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс\\_потребительской\\_лояльности\\_NPS](https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_потребительской_лояльности_NPS) (дата обращения 13.02.16)

2) На основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9-10 баллов — сторонники (promoters) товара/бренда, 7-8 баллов — нейтральные потребители, 0-6 баллов — критики (detractors).

3) Непосредственно расчёт индекса NPS.  $NPS = \% \text{ сторонников} - \% \text{ критиков}$ .

Чтобы точнее оценить качество сервиса и выявить конкретные зоны, в которых компании стоит улучшить работу, используйте индекс CSI.

Customer satisfaction index — индекс удовлетворенности клиентов, который показывает, насколько покупатели довольны продуктами и сервисом компании. Считается: при росте индекса CSI на 1–2 % выручка может увеличиться на 20 %. Хорошее значение этого показателя — не ниже 95 %. Индекс используется в b2c- и b2b-сферах.

Первый этап расчета индекса удовлетворенности клиентов предполагает выбор произвольного количества параметров, которые считаете важными для компании. Чаще всего оценивают отношение покупателей к продукту или услуге, сервис, операционные стандарты, привлекательность рекламы и цены товаров по сравнению с конкурентами.<sup>30</sup>

На втором этапе происходит опрос клиентов по оценке компании по пятибалльной шкале, где один балл означает полное разочарование от работы с фирмой, пять — восторг. Благодаря, данной оценке, происходит выявление параметров, которые наиболее важны для клиентов.

Третий этап предполагает анализ полученных данных по исследованию.

Часто для оценки качества обслуживания клиентов применяется метод тайного покупателя. Методика «Таинственный покупатель», или «Mystery Shopping», является достаточно результативной из всех существующих современных методов проверки качества обслуживания клиентов, а, следовательно, выявления резервов развития компании.

---

<sup>30</sup> Индекс CSI, или. Как оценить удовлетворенность клиентов [Электронный ресурс] // <http://www.kom-dir.ru/article/1615-indeks-csi> (дата обращения 13.02.16)



Под видом обычных покупателей в компанию или ее торговый зал обращаются несколько человек, специально обученных и подготовленных «таинственных покупателей». Каждый «таинственный покупатель» (другое название - «тайный покупатель», «контрольный покупатель», «Mystery Shopping») соответствует характеристикам среднестатистического покупателя и ведет себя обычным для этого покупателя образом, вступает в диалог с одним или несколькими работниками торгового зала, совершает покупку или уходит, якобы, не приняв пока окончательное решение о покупке.

«Таинственный покупатель» по индивидуально разработанной для данного Заказчика схеме, заполняет отчет о визите. Отчет создается и в виде текстового описания визита, с постановкой оценок в виде баллов, выставленных по определенной системе. Лист, который заполняет «Таинственный покупатель» в качестве образца прилагается в конце раздела данной статьи.<sup>31</sup>

Далее куратор проекта анализирует результаты всех визитов «таинственных покупателей» и создает обобщенный отчет о результатах проверки качества обслуживания клиентов. Отчет содержит балльные оценки работы сотрудников компании-заказчика, графики сравнения качества обслуживания в разных торговых точках или офисах продаж компании, динамику качества обслуживания (если это длительное мониторинг). Отчет может содержать и конкретные рекомендации по повышению качества обслуживания клиентов, если такую задачу поставили при заключении договора.<sup>32</sup>

Таким образом, для оценки рентабельности обслуживания клиентов банка необходимо учитывать два аспекта - количественный и качественный. В данном случае анализ будет проводиться по методике Зайцевой Н.В. Основными методами оценки эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке является расчет индекса удовлетворенности клиента, индекса лояльности клиента, и методом тайного покупателя и проведение анализ рентабельности обслуживания клиентов.

---

<sup>31</sup> Методика «Таинственный покупатель» [Электронный ресурс] //URL:<http://marketproject.ru/articles/43-tainstvennyi-i> (дата обращения 13.02.16)

<sup>32</sup> Методика «Таинственный покупатель» [Электронный ресурс] //URL:<http://marketproject.ru/articles/43-tainstvennyi-i> (дата обращения 13.02.16)

Выводы по 1 главе:

1) Изучено содержание деятельности коммерческих банков в современных условиях. Основная цель их деятельности - это получение прибыли. Организационное устройство коммерческих банков соответствует общепринятой схеме управления акционерного общества. Высшим органом управления банка служит - общее собрание акционеров. В процессе своей деятельности коммерческие банки выполняют активные и пассивные операции. Для обеспечения своей деятельности они используют собственные и привлеченные средства.

2) Рассмотрены способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка. Качество обслуживания клиентов банка подразумевает под собой совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, которые влияют на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов. В настоящее время большее значение приобретает система менеджмента качества в банковской сфере. Данная система включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт.

3) Разработаны методические основы исследования эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке. Основными этапами исследования являются:

1. Изучение теоретических и методических основ повышения эффективности клиентского обслуживания в коммерческом банке.

2. Оценка эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк».

3. Повышение эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк».

Основными методами оценки клиентского обслуживания в банке служат расчет индекса удовлетворенности клиента, индекса лояльности клиента, и метод тайного покупателя и важно проводить анализ рентабельности обслуживания клиентов.

Оценка эффективности клиентского обслуживания в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» будет представлена во 2-ой главе выпускной квалификационной работы.

## **2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПЕНЗЕНСКОМ ОТДЕЛЕНИИ 8624 ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК»**

### **2.1. Основные результаты и показатели деятельности банка**

Пензенское отделение 8624 ПАО «Сбербанк» является составной частью Сбербанка России, которое расположено по адресу г. Пенза, ул. Суворова 81. Акционерный коммерческий Сбербанк России создан в форме акционерного общества в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» от 2 декабря 1990 года. Учредителем Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации (Банк России).

Сбербанк– это современный универсальный банк с большой долей участия частного капитала, в том числе иностранных инвесторов. Структура акционерного капитала Сбербанка свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности.<sup>33</sup>

Международные рейтинги Сбербанка отражают авторитет банка в мировом банковском сообществе как одного из наиболее динамично и разносторонне развивающихся российских банков. «Сбербанк» обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и почти 20 000 структурных подразделений (филиалов) по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Казахстане и на Украине.

Пензенское отделения 8624 ПАО «Сбербанк», как структурное подразделение Сбербанка России является коммерческим универсальным банком, способным выполнять широкий круг разнообразных операций и услуг. Деятельность банка не ограничена по отраслям экономики. Он обслуживает и юридических, и физических лиц.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043> (дата обращения 06.03.17)

<sup>34</sup> Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043>(дата обращения 06.03.17)

Организация работы Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» осуществляется под руководством управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. Учет ведется на местах и централизованно. Ежедневно старшим контролером каждого филиала составляется отчет и баланс, дальше проверка ведется бухгалтерией и контрольно-ревизионной службой. Ответственность за свои действия несет непосредственно каждый работник.<sup>35</sup>

Структурная схема Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2. 1. Организационная структура Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк»

<sup>35</sup> Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043>(дата обращения 06.03.17)

Руководит Пензенским отделением управляющий, которому подчиняются заместители управляющего и начальники отделов: экономического, бухгалтерии, административного, по работе с юридическими лицами, кредитного, автоматизации, юридической, а также начальники службы безопасности, контрольно – ревизионной службы, инкассаторской службы, заведующие операционной частью и заведующие внутренних структурных подразделений. Работники структурных подразделений подчиняются непосредственно руководителям внутренних структурных подразделений.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объемы и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.<sup>36</sup>

Рассмотрим и проанализируем состав персонала Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» по признаку участия в управленческом процессе.

Таблица 2.1

Структура персонала банка за 2012-2016г.

Наименование показателя	2012	Уд. вес, %	2013	Уд. вес, %	2014	Уд. вес, %	2015	Уд. вес, %	2016	Уд. вес, %	изменения
1. Численность персонала, всего, в том числе по категориям, чел.:											
Руководители	60	31	61	30,8	62	30,6	68	31,6	70	32,1	10
Специалисты	133	68,5	134	67,6	136	67,3	141	65,5	142	65,1	9
Рабочие	4	2	3	1,5	4	2	6	2,7	6	2,7	2
Итого, чел.	194	100	198	100	202	100	215	100	218	100	24
2. Образовательный состав персонала, чел.:											
среднее (полное) общее	56	11	58	29	58	27,8	60	27,9	60	27,5	4
среднее специальное	45	10	47	23,5	47	22,6	48	22,3	48	22,0	3
высшее профессиональное	110	79	112	56	118	56,7	120	55,8	120	55,5	10
3. Возрастной состав персонала, чел.:											

<sup>36</sup> Челноков В. А. Банки и банковские операции: [Текст] / Букварь кредитования / В. А. Челноков. - М.: Высш. шк., 2015 – С.88

- 18-25 лет	35	26	37	18,5	40	19,2	42	19,5	42	19,2	7
- 26-36 лет	45	56	42	21	45	21,6	47	21,8	47	21,5	2
- 37-50 лет	126	15	128	64	130	62,5	130	60,4	130	59,6	4
- более 50 лет	25	3	27	13,5	30	14,4	32	14,8	32	14,6	7
Средний возраст работающих, лет										<b>33,6</b>	
4. Структура персонала по полу, %:											
- женщин	100	67	102	51,	105	50,4	110	51,1	112	51,3	12
- мужчин	94	33	96	48	97	46,6	105	48,8	106	48,6	12

Из данной таблицы можно сказать, что за период 2012-2016 гг. численность персонала увеличилась на 24 человека и составила 218 человек. Большую часть персонала в общей структуре занимают специалисты – 65,1% ( в 2016г.). К руководителям относятся работники, которые занимают должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. В общей сумме всего руководителей 32,1% в 2016г. Рабочие это такие работники как уборщицы и водители их в общей структуре персонала, составляет 2,7%

На основании проведенного анализа составим диаграмму, на которой показан уровень изменения удельного веса сотрудников в управленческом составе. Данная диаграмма представлена на рисунке 2.2.

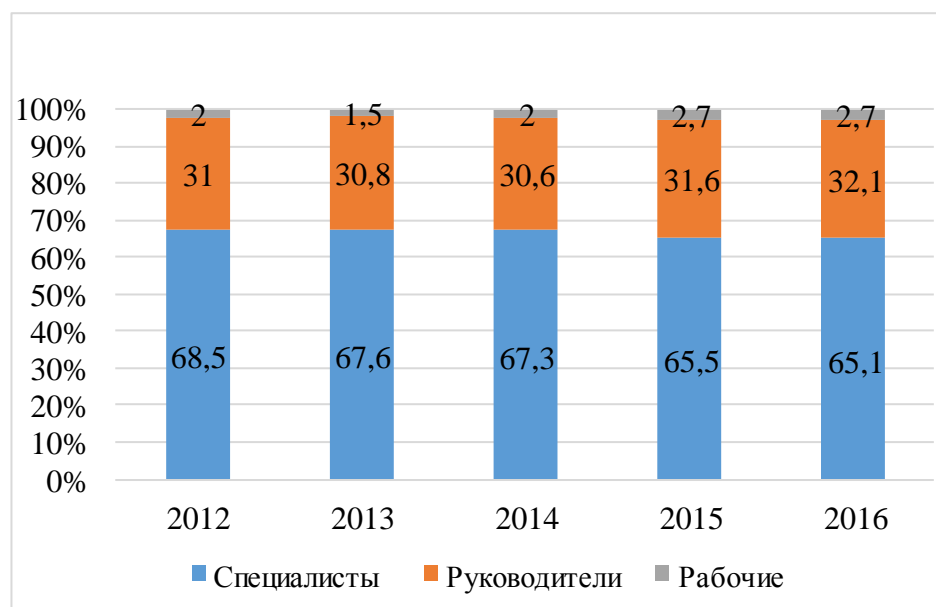


Рис. 2.2. Структура персонала по признаку участия в управленческом процессе и оказания услуг, %

На рисунке 2.3 представлена диаграмма, которая, отражает данные персонала по уровню образования в пензенском отделении 8624 ПАО «Сбербанк», за последний год.

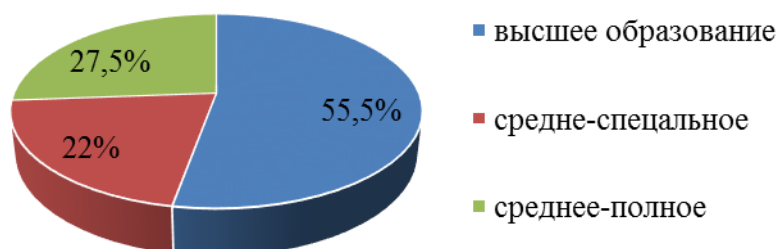


Рис. 2.3. Структура персонала по уровню образования, 2016 г.

Высшее образование в организации наблюдается у 79% сотрудников Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 - 2015 г. - среднее специальное 10% и 11% работают со средним (полным) общим образованием, можно сделать вывод, что в Обществе работают квалифицированные работники, которые стремятся к профессиональному образованию.

Возрастной состав персонала организации в основном молодой, средний возраст 33,6 года. Больше всего сотрудников в возрасте от 26-36 лет, так же много в возрасте 18-25 лет. Всего 3-5% в возрасте более 50 лет, данные работники относятся к категории руководителей. Такие работники обладают большим опытом работы, высокой квалификацией, и в то же время они консервативны и редко поддерживают внедрения инноваций в организации.

В Пензенском отделении 8624 ПАО «Сбербанк» большой процент на должностях занимают женщины, так как на должность консультанта, кассира, офис-менеджера в основном идут представительницы слабого пола. В основном сотрудники проработали в Банке от 4-6 лет – 38% и 32% человек с опытом работы от 1-3 лет, более 10 лет отработали в компании всего 4%.



В таблице 2.2 представлены основные показатели деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012-2016 годы.<sup>37</sup>

Таблица 2.2<sup>38</sup>

Основные показатели деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 – 2016 гг.

Показатели	Годы					Отклонение 2016/2012 гг.	%
	2012	2013	2014	2015	2016		
1	2	3	4	5	6	7	8
Операционные доходы, млрд.р.	737,5	899,3	970,3	939,3	954,6	217,1	29,4
Чистая прибыль, млрд.р.	315,9	347,9	362,0	290,30	222,9	-93	-29,4
Прибыль до налогообложения млрд.р.	95,70	447,9	455,7	374,20	331,2	235,5	246,0
Собственные средства млрд.р.	268,0	1623,8	1881	2020,0	2375	1107	87,3
Рентабельность активов (ROA),%	3,20	2,7	2,2	1,40	0,9	-2,3	-71,8
Рентабельность капитала (ROE),%	28,00	24,2	20,8	14,80	10,2	-17,8	-63,5
Операционные расходы, млрд. р	-341,8	-451,4	-209,6	-565,1	-623	-281,6	82,3
Численность персонала, чел	194	200	208	215	218	24	12,3
Коэффициент операционной эффективности, %	2,1	2	4,6	1,6	1,5		

Прибыль до налогообложения – это показатель, который включается в отчет о финансовых результатах и их использовании. Он рассчитывается как разность между валовой прибылью и суммой начисленных за бюджетный период процентов по привлеченным средствам (кредитам). Данный показатель к 2016 году вырос на 235,5 млрд. руб., по сравнению с 2012 годом, но по сравнению с другими годами данный показатель упал, что повлекло за собой падение чистой прибыли.

<sup>37</sup>Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043>(дата обращения 06.03.17)

<sup>38</sup> Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043>(дата обращения 06.03.17)

В составе собственных средств примерно половина приходится на фонды, а вторую половину составляет прибыль текущего года. Структура собственных средств банка неоднородна по качеству и изменяется в течение года в зависимости от ряда факторов. Собственные средства Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» увеличились за 2012-2016 год на 87,3%.

Исходя из значений ROE за анализируемые периоды, видно, что на каждый рубль, вложенный в собственные средства, приходилось 28,00 до 10,20 коп. прибыли соответственно. У данного показателя наблюдалась отрицательная динамика, что говорит о том, что собственный капитал с каждым оцениваемым периодом приносил все меньше прибыли. Из подсчетов видно, что значение показателей ROA также имеет динамику к снижению.

Если сравнить операционные доходы и операционные расходы, с помощью коэффициента операционной эффективности, получаем, что банк может полностью покрыть существующие расходы от операционной деятельности за счет операционных доходов. Деятельность Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 - 2016 г носит эффективный характер.

Подводя итог оценке деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 - 2016 гг., можно сделать вывод, что по всем оцениваемым параметрам результаты функционирования банка находятся в норме. Прибыль до налогообложения к 2016 году выросла на 235,5 млрд. руб., по сравнению с 2012 годом, но по сравнению с другими годами данный показатель упал, что повлекло за собой падение чистой прибыли. Видно, что у Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 - 2016 гг. выбрана правильная стратегия развития, которая позволяет добиваться таких значительных результатов. За период 2012-2016 общая численность персонала увеличилась на 24 человека и составила 218 человек. Большую часть персонала в общей структуре занимают рабочие.

## 2.2. Оценка рентабельности обслуживания клиентов банка

Расчет рентабельности обслуживания - это один из главных показателей, который помогает определить выгодность сотрудничества банка с клиентом. При этом следует отметить, что в российской банковской практике термины «рентабельность» обслуживания клиента и «доходность» клиента чаще всего служат синонимами друг другу.

Пензенское отделение 8624 ПАО «Сбербанк» стремится сделать взаимодействие с клиентом удобным и простым, начиная с момента открытия бизнеса. Банк предоставляет возможность зарегистрировать бизнес без визита в ФНС России и зарезервировать счет клиенту за 3 минуты.

Пензенское отделение 8624 ПАО «Сбербанк» предлагает большое количество услуг для клиентов: вклады, депозиты, различные расчетно-кассовые операции, ипотечные кредиты, потребительские кредиты и многое другое. В данном случае остановимся лишь на потребительских и ипотечных кредитах, так как эти два направления занимают большую долю в деятельности предприятия.

Классифицировать клиентов Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» можно по ряду критериев.

По правовому статусу клиенты банка подразделяются на юридических и физических лиц. Клиенты — юридические лица - это представители отраслей и секторов экономики, большого, среднего и малого бизнеса, разных форм собственности (государственные, акционерные, кооперативные).

Клиенты-физические лица — это граждане, участвующие в экономической деятельности, выступающие в качестве полноправного субъекта этой деятельности.

Можно выделить две группы клиентов - это существующие и потенциальные. К первой группе относятся клиенты, с которыми банк установил деловые отношения, во вторую — клиенты, которые в будущем могут воспользоваться банковскими услугами. Потенциально каждый экономический субъект может стать клиентом банка.

Остаток средств корпоративных клиентов увеличился за 2015 год на 25,1% до 7,4 трлн. руб. Доля Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 - 2015 г. в совокупном объеме привлеченных банковской системой средств юридических лиц увеличилась за год с 21,9% до 25,0%. В разрезе продуктов в течение года возросла доля расчетных счетов – с 29% до 34% от общих средств корпоративных клиентов.

Совокупный объем привлеченных средств физических и юридических лиц, который включает в себя срочные депозиты, счета до востребования и банковские карты, а также средства в драгоценных металлах за период 2015 год вырос на 2,2 млрд. руб. и к 1 января 2016 года превысил 10,3 млрд. руб. Темп прироста по итогам отчетного года (27,2%) превысил темп прироста средств физических и юридических лиц по итогам предыдущего года (4,9%).

Для оценки рентабельности обслуживания клиентов Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 – 2016 гг. составим таблицу 2.3, в которой отражены доходы, полученные от обслуживания физических лиц.

Таблица 2.3

Оценка рентабельности обслуживания клиентов Пензенского отделения 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 – 2016 гг., тыс. руб.

Показатели	Физические лица					Юридические лица				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Актив	403	7618	13258	14062	13966	12032	32641	40556	33641	42 557
Пассив	408	257	665	1 813	68	978	8 890	15044	9 890	16 044
Доходы от размещения средств клиенту	734	1 311	2 002	2 306	1 737	2 370	4 635	5 268	6635	7 268
Расходы на привлечение средств от клиента	19	5	0	96	0	0	536	- 723	936	- 1723

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Доходы от размещения привлеченных от клиента средств	50	22	29	223	3	73	1 280	1 833	1 980	2 100
Расходы на привлечение средств для предоставления клиенту	539-	862	1 193	1 592	1 257	1 601	3 466	3317	3 566	3717
Комиссионные доходы	82	63	151	176	154	41	156	405	556	605
Комиссионные расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Административно-хозяйств. расходы на обл. клиента	87	140	218	271	189	- 248	607	751	807	951
Итого доходы	866	1396	2 182	2 705	1 894	2 484	6 071	7 506	8 071	9 506
Итого расходы	645	1007	1 411	1 958	1 446	1 850	4 610	4 791	5 610	5 791
Прибыльн. клиента	5,51	5,11	5,81	5,31	3,21	5,27	4,48	6,69	7,48	7,69

Проведенный анализ показывает, что на протяжении всего анализируемого периода наивысшим уровнем прибыльности отличается обслуживание клиентов в 2015 и 2016 году, хотя рентабельность постепенно снижается (с 18,00 % до 9,66). Более рентабельным является обслуживание юридических лиц. Для физических лиц характерна стабильность прибыльности. В то же время прибыльность обслуживания значительно меняется от года к году. Так, в 2016 году произошло значительное снижение объема получаемых доходов от физических лиц, что повлекло снижение прибыльности до 3,21%.

В следующей таблице 2.4 представлены сводные данные по клиентам банка, которые составлены на основе внутренней отчетности банка.

Таблица 2.4

## Сводная таблица расчета рентабельности обслуживания клиентов банка

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	Изменения
Клиентов — всего (100%)	860	862	870	875	877	17
В том числе: неработающих (с нулевой рентабельностью)	120	123	117	116	115	-5
Из них с рентабельностью (100%): -высокой	556	578	576	580	680	124
-средней	87	88	89	91	90	3
-низкой	97	73	88	88	83	-14
-нерентабельных	120	123	117	116	115	-5
Расходы на одного клиента, млрд.	1879	2345	3456	1789	3567	1688

Таким образом, из данной таблицы можно сказать следующее, на протяжении изучаемого периода наблюдается рост числа клиентов у банка 17 человек. Число нерентабельных клиентов постепенно снижается, но не значительно.

В общей структуре рентабельных клиентов больше всего клиентов с высокой рентабельностью и количество таких клиентов продолжает расти. Также наблюдается, увеличение расходов на одного клиента, но все, же они не значительны, из этого следует, то, что обслуживание клиентов банка, приносит банку прибыль, а не убыток.

Таким образом, в результате анализа рентабельности обслуживания клиентов можно сказать, что общее число клиентов в Пензенском отделении 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 – 2016гг. составляет 877 человек из них 450 физические остальные юридические, обслуживание данных клиентов для банка рентабельны, так как прибыль превышает расходы по ним. Число рентабельных клиентов составляет 680 человек, а не рентабельных – 115.

### 2.3. Оценка клиентского обслуживания в банке

В настоящее время успешность деятельности любого коммерческого банка и его конкурентоспособность определяются, прежде всего, не ценовыми

факторами, а качественными характеристиками, одной из таких характеристик является качество обслуживания потребителей банковских услуг.

Качество обслуживания оказывает серьезное влияние на конкурентоспособность услуг и банка, а значит, и на стабильность доходов и прибыли. Наличие лояльности, т. е. благоприятного отношения потребителей к данной организации и ее продуктам, служит основой для получения стабильного объема продаж, что, в свою очередь, является стратегическим показателем успешности организации.

Основными способами для оценки удовлетворенности клиентов, которые использует Сбербанк России, являются индекс лояльности (NPS) и индекс удовлетворенности потребителей (CSI). Данные показатели призваны отразить, насколько оказываемые нами услуги соответствуют ожиданиям клиентов.

В течение периода сентябрь 2016 по февраль 2017 года в 8624 Пензенском отделении ПАО «Сбербанк» проводился опрос клиентов на вопрос «Готовы ли вы порекомендовать «Сбербанк» своим близким?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую» (результаты, представлены в приложение 1) опрос проводился среди 100 клиентов (рис. 2.4)

Таким образом, наблюдается стабильный рост индекса лояльности клиента на протяжении всего периода до 41%. Тем самым можно сказать что, у «Сбербанка» высокий уровень лояльности клиентов.

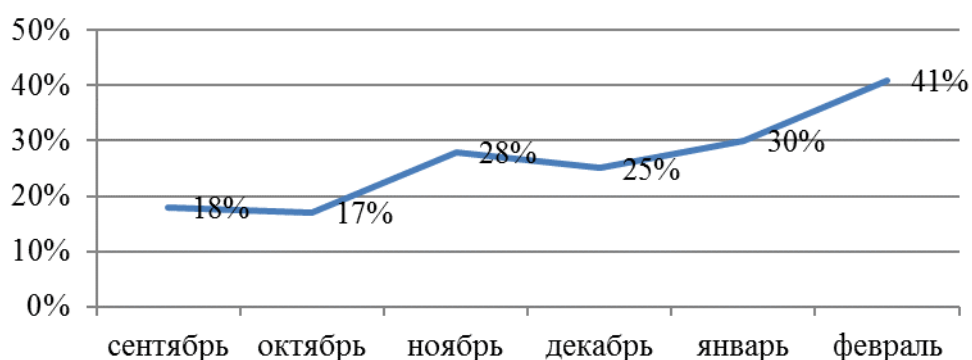


Рис. 2.4. Результаты исследований лояльности клиентов 8624 ПАО «Сбербанк» в период - сентябрь 2016 по февраль 2017 года, %

Следующий вопрос «Насколько Вы остались довольны обслуживанием?» состоял из девяти пунктов (1 — совершенно недовольны, 10 — очень довольны). Данный вопрос помог рассчитать индекс удовлетворенности клиентов обслуживанием офиса 8624 ПАО «Сбербанк».



Рис. 2.5. Результаты исследований удовлетворенности клиентов 8624 ПАО «Сбербанк» в период – сентябрь 2016 по февраль 2017 года, %

Из рисунка 2.5. видно, что наблюдается рост среднего значения индекса удовлетворенности клиентов обслуживанием 8624 ПАО «Сбербанк» до 7,8%, тем самым можно сказать, что в 8624 ПАО «Сбербанк» хорошее обслуживание клиентов и клиентам нравится оно.

Помимо расчетов индекса удовлетворенности и лояльности клиентов Сбербанк часто использует метод тайного покупателя. Это метод маркетинговых исследований, который позволяет оценить уровень и качество сервиса, предоставляемого компанией. Для проверяющего была разработана анкета, которая включала в себя следующие блоки:

- отсутствие очередей;
- профессионализм персонала банка;
- доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;
- удобный режим работы;
- возможность получить подробную консультацию;
- комфортные условия в филиале (для заполнения документов);
- наличие рекламно-информационного материала в зале и его;



– внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников.

Каждый параметр оценивался по 5-ой шкале, проверки проводились 3 раза каждый месяц.

В таблице 2.5. представлены результаты проведения проверок за период – сентябрь 2016 по февраль 2017 года.

Таблица 2.5

Результаты проведения проверок «Тайный покупатель» за период – сентябрь 2016 по февраль 2017 года

Показатель качества обслуживания	Средний показатель по месяцам						
	сентябрь	Октябрь	Ноябрь	декабрь	январь	февраль	Итого за период
1	2	3	4	5	6	7	8
Отсутствие очередей	4,6	4	4,6	4,6	4,6	3,6	4,3
Профессионализм персонала банка	4	4,6	4,3	4	4,6	4,6	4,3
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту	3	4	3,6	3	3,6	3,6	3,4
Удобный режим работы	5	4,6	4,	5	5	5	4,7
Возможность получить подробную консультацию	5	5	5	5	5	4,6	4,9
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов)	5	4,7	4,6	5	4,6	4,6	4,7
Наличие рекламно-информационного материала в зале	5	5	5	5	4,6	4,6	4,7
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	5	4,6	5	4,6	5	4,8
Итого	36,6	36,9	35	35	37	35	35

На основании данной таблицы 2.5 построим график, который поможет отобразить наиболее высокие параметры по результатам исследования и низкие на которые стоит обратить внимание, для улучшения качества обслуживания в 8624 ПАО «Сбербанк».



Рис. 2.6. Результаты проверок «Тайный покупатель» в период – сентябрь 2016 по февраль 2017 года

Таким образом, можно сказать, что по результатам проверок в 8624 ПАО «Сбербанк»: хорошее, качественное и доброжелательное отношение к клиентам и внимательное обслуживание.

В банке тщательно следят за отсутствием очередей, клиенты всегда могут получить подробную консультацию, в банке приятно и удобно находится, есть диванчики, и детский уголок для детей. Сотрудники всегда опрятно одеты и профессионалы в своем деле. Но все-таки оценка не всегда соответствовала максимальному показателю, и уровень удовлетворённости качеством обслуживания в банке – средний. Тем самым можно сказать, что банку нужно работать и дальше в таких направлениях как, уделить особое внимание работе с персоналом банка, профессиональной подготовке сотрудников, способствовать дальнейшему развитию консультационного обслуживания, регулярно проводить

обучение сотрудников офисов банка, совершенствовать материально-техническое обеспечение офисов банка, улучшить показатели комфортности обслуживания.

Таким образом, по результатам исследования качества обслуживания в 8624 ПАО Сбербанк можно сделать следующие выводы:

- наблюдается рост среднего значения индекса удовлетворенности клиентов обслуживанием 8624 ПАО «Сбербанк», тем самым можно сказать, что в 8624 ПАО «Сбербанк» хорошее обслуживание клиентов;
- стабильный рост индекса лояльности клиента на протяжении, тем самым можно сказать что, у «Сбербанка» высокий уровень лояльности клиентов;
- для улучшения качества обслуживаний 8624 ПАО «Сбербанк» нужно обратить внимание на такие моменты как: отсутствие очередей; профессионализм персонала банка; доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту.

Выводы по 2- ой главе.

1) Проанализированы основные результаты деятельности банка за период 2012-2016 годы, в результате данного анализа выяснилось, что 8624 ПАО «Сбербанк», как структурное подразделение Сбербанка России является коммерческим универсальным банком. Планирование работы данного отделения осуществляется управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. За период 2012-2016 гг. численность персонала увеличилась на 24 человека и составила 218 человек. Большую часть персонала в общей структуре занимают рабочие, это – 56,7%. Прибыль до налогообложения к 2016 году выросла на 235,5 млрд. руб., по сравнению с 2012 годом, но по сравнению с другими годами данный показатель упал, что повлекло за собой падение чистой прибыли.

2) Проведена оценка рентабельности обслуживания клиентов банка, в результате которой выяснилось, что на протяжении всего анализируемого периода наивысшим уровнем прибыльности отличается обслуживание клиентов в 2015 и 2016 году, хотя рентабельность постепенно снижается (с 18,00 % до 9,66). Более рентабельным является обслуживание юридических лиц. Для физических

лиц характерна стабильность прибыльности. Общее число клиентов в Пензенском отделении 8624 ПАО «Сбербанк» за 2012 – 2016гг. составляет 877 человек.

3) Проведена оценка клиентского обслуживания в банке, с помощью расчета индекса лояльности и удовлетворённости клиента и использования метода Тайного покупателя. В результате данного анализа выяснилось, что наблюдается стабильный рост индекса лояльности клиента на протяжении всего периода до 41%, рост среднего значения индекса удовлетворенности клиентов обслуживанием 8624 ПАО «Сбербанк» до 7,8. Для улучшения качества обслуживания 8624 ПАО «Сбербанк» нужно обратить внимание на такие моменты как: отсутствие очередей; профессионализм персонала банка; доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту.

### **3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ПЕНЗЕНСКОМ ОТДЕЛЕНИИ 8624 ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК»**

#### **3.1. Оптимизация процесса привлечения физических и юридических лиц**

Привлечение новых клиентов нужно, чтобы новыми требованиями и особенностями новых клиентов оживить деятельность банка, его структур и сотрудников, заставить адекватно отвечать тем вызовам, которые всегда связаны с новыми клиентами. Рассмотрим формы прямого поиска клиентов для Пензенского отделения 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк».

Удержание старого клиента значительно дешевле (по трудозатратам и стоимости), чем поиск и привлечение нового клиента, тем более нужного этому банку. Но если постоянно не пополнять свою клиентскую базу, не оттачивать свое мастерство как по привлечению, так и по удержанию клиента, можно многое потерять в качестве своей работы, в имидже банка, прибыли банка.

Существуют четыре важнейшие задачи клиентского бизнеса — получить (привлечь) клиента, удержать его, развить (вырастить) и избавиться от ненужного (недобросовестного) клиента.<sup>39</sup>

Не случайно привлечение стоит на первом месте во всей системе работы с клиентом. Как утверждает Питер Друкер, привлечение новых клиентов нужно, чтобы новыми требованиями и особенностями новых клиентов оживить деятельность банка, его структур и сотрудников, заставить адекватно отвечать тем вызовам, которые всегда связаны с новыми клиентами. Несомненно, банк интересуется и объемом привлекаемых средств, и выгода, связанная с продажей новым клиентам услуг и продуктов банка.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL: <http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>40</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL: <http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)

Привлечение клиентов — дорогостоящее мероприятие. По отношению к другим видам клиентского бизнеса (например, удержания клиентов) затратность привлечения выше в 2-3 раза.

Технология привлечения подразумевает серьезную работу по подготовке специалистов, ведению переговоров, адаптации новичков и ряде других акций при высоком риске неполучения позитивного решения от потенциального клиента. Рассмотрим формы прямого поиска клиентов.<sup>41</sup>

Рассмотрим наиболее эффективные способы привлечения клиентов, которые представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Эффективные способы привлечения физических лиц

Рассмотрим каждый способ более подробно:

- вербовка своих клиентов с помощью проверенных потребителей. В каждом банке имеется небольшой процент людей, который всегда и всем

<sup>41</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL: <http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)

доволен. Именно через их рекомендации знакомым, друзьям, и поставщикам разного рода и привлекаются новые клиенты. Сам банк в свою очередь неплохо мотивирует такие мероприятия, вплоть до денежного вознаграждения за каждого пришедшего клиента, к примеру, можно организовать акцию «Приведи друга – получи подарок». Подарком может быть сувенирная продукция банка или скиданный процент на кредит, к примеру, не 17%, а 15%. Данный способ привлечения клиентов является наиболее эффективным и простым. К тому же он не требует затрат существенных ресурсов;

- рекламная компания. Привлечение новых клиентов в банке вместе с активной рекламной кампанией также способно принести ощутимый результат. Свои услуги банк может продвигать через различные рода симпозиумы, конференции и выставки, реклама в СМИ;
- регистрационные палаты. Регистрационные палаты очень эффективный способ привлечения корпоративных клиентов. Они способствуют оглашению информации о фирмах, которые были только что созданы, либо старых предприятиях. Таким образом, имея широкие каналы влияния, палаты регистрации очень полезны для банка в том, чтобы привлечь новых клиентов в довольно сжатые сроки.<sup>42</sup>

Порядок поиска:<sup>43</sup>

- а) получение информации из регистрационной палаты о регистрации новых компаний;
  - б) договоренность о встрече с руководителем такой организации и начало переговоров об обслуживании.
- привлечение физических лиц через политические и общественные события, проводимые в городе. Принцип такого поиска — любое серьезное социальное или экономическое событие имеет под собой

---

<sup>42</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL:<http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>43</sup> Как банк может привлечь новых клиентов [Электронный ресурс] // URL:<http://www.elitarium.ru/privlechenie-klientov-bank-poisk-reklama-obslužhivanie-produkt-uslugi/> (дата обращения 11.05.2017)

финансовое обоснование (смету, фонд и т.п.), что и является основой для банковского менеджера по привлечению таких средств в банк. Порядок поиска:<sup>44</sup>

а) получение информации об уходе политических фигур и создание ими своих фондов, ассоциаций, других объединений, а также о планируемых мероприятиях общественного плана (юбилеи, съезды, конференции, конгрессы и др.);

б) договоренность на основе этой информации с лидером будущей организации фонда, конгресса (или его помощником) о встрече и начале переговоров об обслуживании;

в) проведение самих переговоров.

- привлечение физических лиц через ряд корпоративные организаций. Для банка интересны коммерческие структуры, благодаря которым можно за достаточно короткий промежуток времени наработать солидную клиентскую базу;<sup>45</sup>
- благодаря личным знакомствам менеджеров. Дело в том, что у каждого офисного работника найдется по меньшей мере с десятков друзей и знакомых, которым могут быть интересны услуги финансового учреждения. Для самих менеджеров особенно полезными эти методы будут вначале их карьеры, так как они способны выгодно подчеркнуть полезность самих сотрудников;
- сбор информации информации о разваливающихся учреждениях финансового характера. В процессе сбора данной информации происходит перехват и вербовка нужных клиентов для банка. Здесь часто разрабатывается сложная стратегия подготовки к переговорам и само их проведение. Если банк сумел очень оперативно собрать необходимую информацию и подстроиться под желание каждого клиента – успех ему

---

<sup>44</sup> Как банк может привлечь новых клиентов [Электронный ресурс] // URL:<http://www.elitarium.ru/privlechenie-klientov-bank-poisk-reklama-obsluzhivanie-produkt-uslugi/> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>45</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL:<http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)



практически обеспечен. Поиск этим способом подразумевает обход конкурентов. Для этого нужна быстрота действий, над чем успешный и развивающийся банк постоянно совершенствуется;<sup>46</sup>

- привлечение клиентов через дополнительную (нефинансовую) работу служб банка. Принцип этого приема — дополнительные услуги банка вызывают интерес окружающих, работают на имидж банка, способствуют развитию коммуникаций с банком;
- привлечение клиентов путем направления потенциальным клиентам адресных писем-предложений (так называемая система direct-mail) Это один из наиболее удобных вариантов поиска клиентов. Он прост в исполнении, не требует больших ресурсов и довольно эффективен. Порядок поиска:<sup>47</sup>
  - а) определение базы данных по именованным адресам наиболее интересных потенциальных клиентов;
  - б) составление и отправление письма-предложения на обслуживание;
  - в) работа с ответами клиентов и составление плана переговоров.

- Привлечение клиентов топ-менеджерами банка. Это эффективный вид поиска клиентов, ибо статус и уровни руководителей обеспечивают необходимый авторитет банка перед потенциальными клиентами, достоверность информации. Главное условие успешной работы топ-менеджеров по привлечению клиентов — наличие информации о таких клиентах.

Таким образом, выше рассмотрены способы привлечения физических лиц в банк, юридические лица привлекаются немного по-другому. Юридическим лицам, можно предложить следующие виды услуг, с помощью которых их можно привлечь в банк.

---

<sup>46</sup> Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL:<http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>47</sup> Как банк может привлечь новых клиентов[Электронный ресурс] // URL:<http://www.elitarium.ru/privlechenie-klientov-bank-poisk-reklama-obslužhivanie-produkt-uslugi/> (дата обращения 11.05.2017)

Наиболее взвешенным и разумным шагом в работе по привлечению юридических лиц является работа по ориентировке клиентов на сотрудничество с определенным банком. Начальным этапом этой деятельности является предложение пакета дополнительных услуг, при помощи которых потенциальный клиент попадает в условия необходимости дальнейшего сотрудничества с банком. В пакет дополнительных услуг можно включить:<sup>48</sup>

- комплексное обслуживание клиента по всем вопросам его деятельности (квалифицированные юридические консультации, бухгалтерское сопровождение, помощь при сдаче отчетности, оптимизация налогообложения и финансовых потоков)
- совместная разработка и реализация инвестиционных проектов;
- льготное кредитование.

Лицо (потенциальный клиент), желающее открыть свое дело на первоначальном этапе сталкивается с многочисленными трудностями правового, организационного, финансового характера. Предлагая подобную схему, банки, которые решают все эти вопросы и поэтому приобретают значительные преимущества по сравнению с другими банками, у клиента появляется доверие к банку, он удовлетворен уровнем обслуживания. Продажа готовых фирм обязательно сопровождается сменой учредителя и директора, что гарантирует юридическую чистоту и факт реальной дальнейшей работы фирмы.

В качестве дополнительной услуги клиентский отдел через поверенную юридическую фирму сможет предложить получение необходимых лицензий и дальнейшее полное юридическое обслуживание. Клиенты часто нуждаются в услугах юридического и консультационного характера.<sup>49</sup>

Успешное решение юридических и бухгалтерских проблем клиента в дальнейшем еще больше закрепляет его за кредитной организацией.

Организационная сторона реализации подобного проекта связана с созданием штата персональных менеджеров, работающих индивидуально с

---

<sup>48</sup> Способы привлечения клиентов в банк [Электронный ресурс] // URL:<http://salesmasters.ru/privlecheniya-klientov-v-bank/> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>49</sup> Способы привлечения клиентов в банк [Электронный ресурс] // URL:<http://salesmasters.ru/privlecheniya-klientov-v-bank/> (дата обращения 11.05.2017)

каждым отдельным клиентом. Каждый персональный менеджер в зависимости от загрузки сможет охватить 5-20 клиентов банка, работающих по данной схеме. Решение вопросов юридического характера требует участия в процессе юридической фирмы (бюро) специализирующейся в оказании подобных услуг.

Результатом практической реализации является:<sup>50</sup>

- получение реального клиента с реально работающим счетом.;
- свобода от обязательств по неограниченной во времени выплате процентов по остаткам работающих счетов перед третьими лицами (поставщиками клиентов);
- качественное улучшение работы с клиентами через предлагаемые дополнительные услуги;
- повышение доверия клиента к банку;
- юридическая чистота всех операций по привлечению клиентов;
- получение прибыли за счет продажи готовых фирм и реализации дополнительных услуг.

В качестве дополнительных услуг для юридических лиц 8624 ПАО «Сбербанк» может предлагать юридический адрес и ответственного секретаря. Как показывает практика, большинство фирм в процессе своей деятельности сталкиваются с проблемами отсутствия реального юридического адреса, что вынуждает организации обращаться в частные компании предоставляющие услуги секретаря или в тарпы (территориальные агентства развития предпринимательства).<sup>51</sup>

Успех работы по привлечению в банк успешных клиентов определяется, прежде всего, умелым управлением этим процессом.

Главные управляющие органы по работе с клиентами, представлены на рис. 3.2: Клиентская политика банка и план работы отдела, основанный на клиентской политике банка на текущий год.

---

<sup>50</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: "Юрист", 2013. - С. 123

<sup>51</sup> Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: "Юрист", 2013. - С. 123

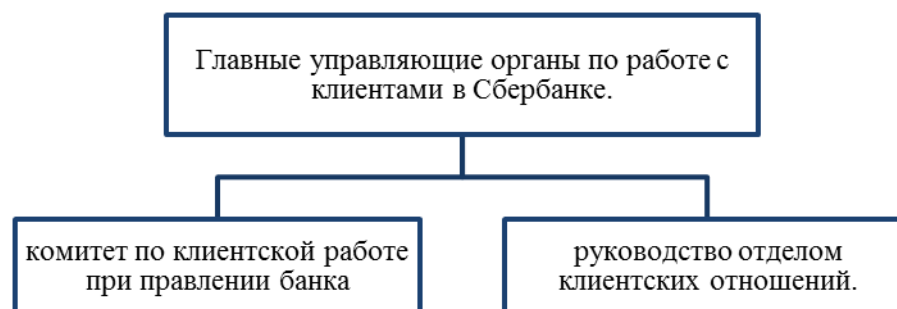


Рис. 3.2. Главные управляющие органы по работе с клиентами в Сбербанке

Управление процессом привлечения клиентов начинается с установления целевых задач (какие клиенты нужны банку, в какие сроки, с какими затратами, какими усилиями и т.п.) и доведение этих задач до непосредственных исполнителей (отдел, соответствующие менеджеры).

Следующий важный аспект в привлечении юридических лиц и их денежных средств - это депозитная политика банка. Депозитная политика банка является составляющей кредитной политики и во многом определяется ею.<sup>52</sup>

Далее по анализируемому банку бы хотелось рассмотреть отдел по работе с клиентами, потому что именно он отвечает за привлечение и удержания клиентов.

Отдел по работе с клиентами может быть в разном составе (по количеству сотрудников). Важно иметь в его составе, прежде всего, профессионалов и сохранить указанные в таблице за отделом функции - привлечения клиентов, работы с VIP-клиентами, организации продаж, оценки качества обслуживания и пр.

Причем не важно, сколько людей занимаются в Отделе тем или иным делом - пусть даже 1 человек ведет проблему или несколько направлений работы- важно выделить эти функции и пытаться их решать в рамках наличия средств и возможностей в максимально возможных объеме и качестве, отслеживая динамику изменений и предлагая руководству Банка свои соображения по улучшению дела.

<sup>52</sup> Как привлекать клиентов: рекомендации, эффективные способы [Электронный ресурс] // URL:<https://businessman.ru/new-kak-privlekat-klientov-rekomendacii-effektivnye-sposoby.html> (дата обращения 11.05.2017)

В ходе анализа были сформулированы определенные направления совершенствования деятельности отдела по работе с юридическими лицами. Данные направления представлены на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Направления совершенствования деятельности отдела по работе с юридическими лицами

Таким образом, в данном параграфе представлены основные мероприятия по привлечению юридических и физических лиц в Пензенское отделение 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк». Итоге можно сказать, что мало привлечь клиентов - надо их удержать. А это значит, что банку необходимо работать со своими сотрудниками, обучать и мотивировать их, объяснять важность их работы и ценность каждого клиента, который обратился в банк. Соблюдая предложенные рекомендации в данном параграфе Пензенское отделение 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» сможет вывести свой бизнес на новый уровень и привлечь как можно больше юридических и физических лиц.

### **3.2. Разработка механизмов повышения эффективности обслуживания клиентов банка**

В процессе реализации услуг выполняется множество банковских операций. Отличительной чертой банковской деятельности является как массовый приход клиентов, так и их обслуживание, каждое из которых носит случайный характер. В результате имеет место неравномерность в работе персонала банка, а также их недогрузка (перегрузка) или простои. Наряду с этим много времени отнимают у клиентов банка очереди, приводящие, в условиях действия конкуренции на рынке банковских услуг, к потере части клиентов. Поэтому возникает задача совершенствования процесса обслуживания клиентов банка на основе результатов его моделирования.<sup>53</sup>

Таким образом, важнейшей задачей Пензенского отделения 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» является более эффективное обслуживание своих клиентов. Решение данной задачи определяют следующими действиями:<sup>54</sup>

- уделить особое внимание работе с персоналом банка, профессиональной подготовке сотрудников;
- способствовать дальнейшему развитию консультационного обслуживания;
- регулярно обучать сотрудников офисов банка навыкам ведения деловых переговоров и управлению конфликтными ситуациями;
- совершенствовать материально-техническое обеспечение офисов банка, внедрять надежную и модернизированную технику, а также оборудование, позволяющее применять более эффективные методы коммуникаций, в том числе для проведения звуковых презентаций;

---

<sup>53</sup> Васин А.С. Повышение эффективности функционирования банка на основе совершенствования процесса обслуживания его клиентов [Текст] / А.С. Васин, В.В. Кузнецов // Финансы и кредит. - 2014. - №7 (145) - С.27-31.

<sup>54</sup> Хакимова Е. А. Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке [Текст]: / Е. А. Хакимова // Вестник ЧелГУ. - 2014. - №6 - С.131-137.

- улучшить показатели комфортности обслуживания с помощью обязательного кондиционирования операционного зала офиса;
- выделить в рамках организационной структуры отдела маркетинга подразделения, отвечающие за постоянные контакты с клиентами;
- проводить регулярные мониторинги уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских продуктах и услугах, морально-психологического климата в банке;
- повышать уровень лояльности клиентов к банку путем налаживания отношений с прессой, использования возможностей печати, устной пропаганды, благотворительности, информирования общественности о вкладе банка в улучшение экономики страны, повышение ее благосостояния.

Для совершенствования клиентского обслуживания выявляются возможные резервы для повышения эффективности планирования работы с клиентом, разработки актуального для клиента ассортимента услуг, управления портфелем услуг клиента, индивидуального планирования его деятельности.

Реализация этих задач позволит банку разработать эффективную стратегию по каждому приносящему доход клиенту, создать реально выполнимые планы по их обслуживанию. Это, в свою очередь, будет способствовать достижению совместно сформулированных стратегических целей и росту доходов как корпоративного клиента, так и его банка.

Для совершенствования процесса привлечения клиента, важно правильно мотивировать персонал банка. Основная проблема в банке это - несовершенная система премирования персонала.

Для совершенствования системы премирования персонала банка, нужно сначала провести правильную оценку работы персонала банка. Для этого предлагается использовать программу - Performance Review. Данная программа

подразумевает под собой оценку работы персонала компании, осуществляемая в рамках системы управления эффективностью работы.<sup>55</sup>

Процедура оценки эффективности деятельности в организации складывается из следующих элементов: проверка и анализ результатов решения задач, стоящих перед сотрудником, оценка достижений, постановка новых целей и планирование индивидуального развития сотрудника.<sup>56</sup>

В качестве инструмента проведения оценки эффективности деятельности сотрудников рекомендуется программный продукт "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014".

"Competentum.ИНСТРУКТОР 2014" представляет собой комплексное решение для автоматизации процессов развития персонала, организации электронного обучения и управления знаниями, основанное на сервисах платформы Microsoft Office SharePoint Server 2014.<sup>57</sup>

Оптимальной основой для оценки работы персонала является модель компетенций. Компетенции помогают эффективно дифференцировать сотрудников по степени соответствия требованиям организации, структурируют процесс оценки, дают основу для предоставления обратной связи и для обсуждения примеров поведения сотрудников, а также позволяют при планировании совместить задачи индивидуального развития с интересами организации.

Удобная оценочная форма решения Performance Review дает возможность осуществить оценку сотрудника по критериям, входящим в модель компетенций компании. Данный блок может содержать не только названия компетенций и варианты выбора оценки с содержательной расшифровкой, но и перечни поведенческих индикаторов по каждой компетенции, а также поля для ввода примеров конкретного поведения сотрудника и других комментариев, обосновывающих оценку.

---

<sup>55</sup> Что такое Performance Review? [Электронный ресурс] // URL:<http://kulagin-oleg.livejournal.com/22520.html> (дата обращения 11.05.2017)

<sup>56</sup> Курочкин А.В. Основы управления ресурсами коммерческого банка в современных условиях [Текст] / А.В. Курочкин // Финансы и кредит. - 2016. - №5. - С. 6-9.

<sup>57</sup> Усоскин В.М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В.М. Усоскин. - М: Вазар-Ферро, 2014. - С. 174



Использование решения Performance Review позволяет формировать индивидуальные планы развития (Individual Development Plans, IDP) сотрудников, обеспечивающие продуманную, экономически обоснованную и эффективную организацию обучающих мероприятий для персонала.<sup>58</sup>

Для каждого сотрудника организации непосредственный руководитель будет выставлять конкретные планы. Каждые полгода должна будет проводиться оценка достижения данных планов. В зависимости от результатов рекомендуется следующая система оценок (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Система премирования по результатам проводимого Performance Review

Оценка	Планируемое количество работников, %	Планы руководства на увеличение объема предоставляемых кредитных продуктов, %	Премия, % от годового ФОТ
Не соответствует ожиданиям	30	0	0
Соответствует ожиданиям	45	5	4
Выше ожиданий	20	7	8
Превосходит все ожидания	5	10	12

Выбор в пользу данной системы премирования был сделан в связи с тем, что она успешно применяется в западных компаниях. По опыту таких компаний подобное премиальное стимулирование труда положительно сказывается на производительности и качестве работы в целом.

Для организации данного мероприятия в штат необходимо ввести дополнительного сотрудника (менеджера), который будет заниматься оценкой в "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014". Также предлагается за каждый дополнительный год стажа - увеличивать окладную часть на 1%.

Таким образом, в заключение можно предложить Пензенскому отделению 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» следующие механизмы, по улучшению качество обслуживания клиентов (рис. 3.4).

<sup>58</sup> Что такое Performance Review? [Электронный ресурс] // <http://kulagin-oleg.livejournal.com/22520.html> (дата обращения 11.05.2017)



Рис. 3.4. Механизмы улучшения качества обслуживания клиентов банка

Таким образом, данные рекомендации по улучшению качества обслуживания клиентов банка предложить Пензенскому отделению 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» позволят повысить практическую эффективность обслуживания клиентов, помогут выбрать эффективную стратегию по каждому приносящему доход клиенту, создать реально выполнимые планы по их обслуживанию, что будет способствовать достижению совместно сформулированных стратегических целей и росту доходов как клиента, так и обслуживающего его банка.

### 3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Основу оценки эффективности проектов составляет определение соотношения затрат и результатов от его осуществления.

Основными затратными мероприятиями по привлечению физических и юридических лиц в Пензенское отделение 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк» является:

- разработка рекламной компании по привлечению физических лиц;
- акция приведи друга «Получи подарок»;

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность совершенствования клиентского обслуживания, необходимо определить экономический эффект – прирост прибыли, которая будет получена после внедрения описанных выше мероприятий.<sup>59</sup>

Экономический эффект от предлагаемых маркетинговых мероприятий рассчитаем по формуле:<sup>60</sup>

$$\mathcal{E} = \Delta B / \Delta Z,$$

где  $\mathcal{E}$  – показатель экономической эффективности;

$\Delta Z$  – прирост затрат;

$\Delta B$  – прирост выручки.

Смета затрат на маркетинговые мероприятия по привлечению в банк физических и юридических лиц представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Смета затрат на совершенствование маркетинговой деятельности  
предприятия

Наименование	Зт, тыс. руб.
1. Разработка рекламной компании по привлечению физических лиц; Реклама на телевидении «Россия-Пенза», 11 канал ( 12 выпусков на протяжении одного месяца)	<b>177 000</b> 57000
Реклама в газете «Телесемь» (небольшое объявление, в каждом номере газеты. Срок 1 месяц)	25000
Баннерная реклама (5 штук баннеров по городу. Срок 1 месяц)	40000
Реклама в интернете, на сайте, в соц. сетях.	55000
2. Акция приведи друга «Получи подарок» Рекламная компания об акции, а именно реклама на телевидении, на радию в интернете, Срок программы 2-3 месяца)	<b>133 750</b> 78 000
Закупка сувенирной продукции (ручки, блокноты) Общее кол-во 150 шт	55 750
Итого	<b>310750</b>

При проведении предложенных маркетинговых мероприятий затраты компании составят 310750 рублей.

<sup>59</sup> Багиев Н. Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов/ Н. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер – 3-е изд., 2012.– с. 123.

<sup>60</sup> Багиев Н. Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов/ Н. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер – 3-е изд., 2012. – с. 123.

Необходимо определить, какой процент из прибыли компании будет получен благодаря проведению предложенных маркетинговых мероприятий по привлечению клиентов. Выручка от предложенных мероприятий должна составлять не менее 15 % от общей прибыли компании.<sup>61</sup>

Значит, прибыль, приходящаяся на предложенные мероприятия, составляет:

$$\Delta \Pi_{\text{пс}} 2018 = 2109012 * 0,15 = 316\ 351 \text{ руб.}$$

Значит экономическая эффективность составит:

$$\Xi = 316\ 351 / 310750 * 100\% = 1,8\%$$

Таким образом, полученные результаты свидетельствуют об экономической целесообразности проведения маркетинговых мероприятий привлечению физических и юридических лиц, так показатель эффективности 1,8%.

Для повышения качества обслуживания в банке предлагается совершенствование системы оценки персонала (прием нового специалиста для работы в системе "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014". Мероприятие, направленное на поощрение сотрудников за стаж работы в банке, с целью снижения текучести кадров.

Эффективность внедрения системы оценок "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014" оценивается по результатам годовых ревью. Провести данную оценку довольно сложно, можно лишь основываться на аналогичном опыте других компаний. Так, руководство банка в начале июня 2017г. ставит задачу перед менеджерами продаж банковских продуктов увеличить свою производительность труда к концу года на 5%. Опыт аналогичных систем в западных компаниях говорит о том, что 30% сотрудников не добьются ни каких результатов, большая часть сотрудников (45%) будет иметь результаты, соответствующие ожиданиям руководства (т.е. получают премию 4%), 20% сотрудников достигнут результатов выше ожиданий (т.е. премия 8%), и оставшиеся 5% достигнут результатов, превосходящих все ожидания (т.е. премия 12%).

---

<sup>61</sup> Багиев Н. Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов/ Н. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер – 3-е изд., 2012. – С. 123.

В данном случае имеется ввиду, что ожидания руководства – это рост продаж на 5% за год, выше ожиданий – это 7%, и превосходят ожидания - это более 10% роста продаж. Система премирования персонала, будет направлена на 9 человек, так в первую очередь премировать планируется персонал, который непосредственно задействуем с обслуживанием клиентов.

Расчет представлен в таблице 3.3.

Во второй колонке представлены фактические данные 2016 года. Далее представлена прогнозная градация работников в зависимости от степени достижения поставленных перед ними планов. На основании данных таблицы 3.1 (пункт 3.2) предполагается, что 30% работников планы по продажам банковского продукта не выполнят. В количественном выражении это 3 человека. Соответственно их производительность труда останется на прежнем уровне (2343,33 тыс. руб.) и премия им начислена не будет. Также, согласно таблицы 3.3, 45% работников, а именно 4 человека, предположительно смогут повысить свою производительность на 5%, т.е. она составит 2460,50 тыс. руб. в год. Эта группа работников получит премию в размере 4% от годовой заработной платы, т.е. 13,97 тыс. руб. Аналогично рассчитываются показатели по остальным группам работников.

Получив данные по размеру производительности труда, рассчитывается объем доходов в целом по организации (умножением численности работников на производительность труда). Доходы в целом по отделению могут составить, таким образом, 21965 тыс. руб.

Прогнозный расчет затрат на введение системы оценки и премирования с использованием программного продукта Competentum. ИНСТРУКТОР 2014 в Пензенском отделении 8624 публичного акционерного общества «Сбербанк»

Наименование показателя	2016 г. (факт)	Прогноз				
		Не соответствует ожиданиям руководства 30 %	Соответствует ожиданиям руководства 45 %	Выше ожиданий руководства 20 %	Превосходят все ожидания 5 %	Итого
Численность работников, чел.	9	3	4	2	0	9
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2343,33	2343,33	2460,50	2507,37	2577,67	2440,58
Выручка, тыс. руб.	210901,2	6327	9965	4513	1160	21965
ФОТ всего, тыс. руб.	3143	943	1414	629	157	3143
ФОТ на 1 работника в год, тыс. руб./чел.	349,21	349,21	349,21	349,21	349,21	349,21
Сумма премии, тыс. руб./чел.	0,00	0,00	13,97	27,94	41,91	
Общие расходы на премию, тыс. руб.	0	0	57	50	19	126
Общий ФОТ (вместе с премией), тыс. руб.	3143	3269				
Страховые взносы с ФОТ, тыс. руб.	943	981				
Зарплатоотдача, руб./руб.	6,71	6,72				
Стоимость "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014", тыс. руб.		260				

Анализ показывает, что внедрение системы премирования по результатам ревью может способствовать увеличению производительности работников банка с 2343,33 тыс. руб./чел. до 2440,58 тыс. руб./чел., увеличение зарплатоотдачи с 6,71 руб. до 6,72 руб.

Значит, прибыль, приходящаяся на предложенные мероприятия, составляет:

$$\Delta \Pi_{\text{пс } 2018} = 2109012 * 0,12 = 262\,904,4 \text{ руб.}$$

Значит экономическая эффективность составит:

$$\mathcal{E} = 262\,904,4 / 260\,000 * 100\% = 1,1\%$$

Таким образом, данные мероприятия эффективны так показатель эффективности 1,1%.

Проведение данных ревью будет возможно с использованием инструмента (программного обеспечения) - "Competentum.ИНСТРУКТОР 2014". Стоимость данной системы для Пензенского отделения 8624 Публичного акционерного общества Сбербанк составит 260 тыс. руб. Сюда входит установка программного обеспечения, настройка, обучение персонала.

Использование системы обеспечивает банку значительную экономию времени на всех этапах организации и проведения обучения, позволяет формализовать и сохранить уникальные знания компании и снизить издержки на профессиональную подготовку персонала. Новая система премирования позволяет повысить материальную заинтересованность в выполнении задач, поставленных как перед конкретным работником, так и за результаты работы всего отдела.

Также было предложено мероприятие, направленное на поощрение сотрудников за стаж работы в банке. Предполагается, что при поощрении сотрудников путем увеличения окладной части на 1% за каждый год стажа, удастся добиться снижения текучести кадров на 4%. Это позволит сократить долю сотрудников организации со стажем менее года (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Прогноз снижения текучести кадров по стажу работы в банке, чел.

Стаж работы	Численность сотрудников в 2016 г. (факт)	Численность увольняющихся сотрудников в 2016 г. (факт)	Численность увольняющихся сотрудников (прогноз)	Распределение численности сотрудников по стажу (прогноз)
- до года	13	6	5	8
- от года до трех лет	18	8	2	16
- от трех до пяти лет	19	9	3	16
- свыше пяти лет	19	2	0	19
Итого	69	25	10	59

Таким образом, на основании данной таблицы, можно сказать, что в результате внедрения системы премирования персонала, произойдет снижение

текучести персонала на 10 человек.

В таблице 3.5 представлен анализ расчета нового фонда оплаты труда с учетом предлагаемого мероприятия.

Таблица 3.5

Расчет нового фонда оплаты труда с учетом предлагаемого мероприятия

Группа сотрудников	Оклад, увеличенный на 1 %, руб.	Итого заработная плата, руб.	ФОТ работников, со стажем работы менее одного года, тыс. руб.	ФОТ работников в со стажем работы более одного года, тыс. руб.	Общий ФОТ (прогноз социальных взносов), тыс. руб.	Изменение зарплаты после мероприятия (с учетом социальных взносов), тыс. руб.
Руководители	37120	37491	436	459	895	38 386
Специалисты	26810	27078	1102	1161	2263	29 291
Итого	29101	29392	1538	1620	3158	<b>67 677</b>

Таким образом, все предложенные выше мероприятия положительно скажутся на снижении текучести кадров, на увеличении производительности труда, и как следствие, этого повысится качество обслуживания клиентов, так как сотрудники будут лучше мотивированы на это, а в результате этого повысится прибыль компании.

Общая экономическая эффективность выражается, в повышении экономической эффективности клиентского обслуживания и рассчитывается как объединение общего показателя всех мероприятий.

Общая дополнительная прибыль от реализации данных мероприятий составляет:  $262\,904,4 + 316\,351 = 579\,255,4$  тыс. руб.

Таким образом, проведя экономическую эффективность предложенных мероприятий по привлечению физических и юридических лиц и по повышению качества клиентского обслуживания, выяснилось, что все рекомендованные мероприятия являются экономически обоснованными и целесообразными, так показатель эффективности больше 2,9%. Полученные результаты свидетельствуют об экономической целесообразности проведения маркетинговых



мероприятий, привлечению физических и юридических лиц. А в результате улучшения системы премирования персонала и его оценки, и проведение маркетинговых мероприятий, повысится клиентское обслуживание на 579255,4 тыс. руб.

Выводы по 3 главе.

1) Предложены рекомендации по оптимизации процесса привлечения физических и юридических лиц. К эффективным способам привлечения физических лиц относятся: вербовка своих клиентов с помощью проверенных потребителей; активная рекламная компания; регистрационные палаты; через политические и общественные события; через корпоративные организации; благодаря личным знакомствам менеджеров банка; сбор информации о разваливающихся учреждениях финансового характера; привлечение клиентов через дополнительную (нефинансовую) работу служб банка; путем направления потенциальным клиентам адресных писем-предложений; топ-менеджерам банка.

Для совершенствования деятельности отдела по работе с юридическими лицами, можно предложить следующие рекомендации: создать структуру построения работы отдела по работе с юридическими клиентами, создание клиентской политики банка на текущий год и/или 3 года, предоставление всего спектра услуг клиенту, необходимо ранжировать клиентов не только по виду деятельности, но и по значимости, совершенствование депозитной политики, предложения широкого спектра юридических услуг и ответственного секретаря.

2) Предложены механизмы повышения эффективности обслуживания клиентов банка. К данным механизмам относятся: повышение качества сервиса в офисах путем его оценки, повышение эффективности работы сотрудников отделений, использование аналитических отчетов о работе отделений, повышение удовлетворенности сотрудников.

3) Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий в результате которой выяснилось, что все рекомендованные мероприятия являются экономически обоснованными и целесообразными, так показатель эффективности 2,9. Полученные результаты свидетельствуют об экономической

целесообразности проведения маркетинговых мероприятий, привлечению физических и юридических лиц. А в результате улучшения системы премирования персонала и его оценки, и проведение маркетинговых мероприятий, повысится клиентское обслуживание на 579255,4 тыс. руб.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

В рамках исследования были сделаны выводы и предложены рекомендации.

1. Качество обслуживания клиентов банка подразумевает совокупность механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, которые влияют на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов. В настоящее время большее значение приобретает система менеджмента качества в банковской сфере, которая включает в себя три составляющие: обслуживание, процесс, продукт.

2. В результате анализа основных результатов деятельности дополнительного офиса ПАО «Сбербанк» №8624/04 в г. Пензе за период 2012-2016 гг. выяснилось, что, он является структурным подразделением Сбербанка России и является коммерческим универсальным банком. Планирование работы данного отделения осуществляется управляющим отделения совместно с начальником экономического отдела и главным бухгалтером. За период 2012-2016 гг. численность персонала увеличилась на 24 человека и составила 218 человек. Прибыль до налогообложения к 2016 году выросла на 235,5 млрд. руб., по сравнению с 2012 годом, но по сравнению с другими годами данный показатель упал, что повлекло за собой падение чистой прибыли.

3. На основании оценки рентабельности обслуживания клиентов банка выяснилось, что на протяжении всего анализируемого периода наивысшим уровнем прибыльности отличается обслуживание клиентов в 2015 и 2016 годах, хотя рентабельность постепенно снижается (с 18,00% до 9,66). Более рентабельным является обслуживание юридических лиц. Для физических лиц характерна стабильность прибыльности. Общее число клиентов в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» №8624/04 в г. Пензе в 2016 г. составило 877 человек.

4. В результате оценки клиентского обслуживания в банке выяснилось, что наблюдается стабильный рост индекса лояльности клиента на протяжении всего периода до 41%, рост среднего значения индекса удовлетворенности клиентов

обслуживанием в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» №8624/04 в г. Пензе до 7,8. Для улучшения качества обслуживания в дополнительном офисе ПАО «Сбербанк» №8624/04 в г. Пензе нужно обратить внимание на такие моменты как: отсутствие очередей; профессионализм персонала банка; доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту.

5. К эффективным способам привлечения физических лиц относятся: вербовка своих клиентов с помощью проверенных потребителей; активная рекламная компания; регистрационные палаты; через политические и общественные события; через корпоративные организации; благодаря личным знакомствам менеджеров банка; сбор информации о разваливающихся учреждениях финансового характера; привлечение клиентов через дополнительную (нефинансовую) работу служб банка; путем направления потенциальным клиентам адресных писем-предложений; топ-менеджерам банка.

6. Для совершенствования деятельности отдела по работе с юридическими лицами, можно предложить следующие рекомендации: создать структуру построения работы отдела по работе с юридическими клиентами, создание клиентской политики банка на текущий год и/или 3 года, предоставление всего спектра услуг клиенту, необходимо ранжировать клиентов не только по виду деятельности, но и по значимости, совершенствование депозитной политики, предложения широкого спектра юридических услуг и ответственного секретаря.

7. К механизмам повышения эффективности обслуживания клиентов банка относятся: повышение качества сервиса в офисах путем его оценки, повышение эффективности работы сотрудников отделений, использование аналитических отчетов о работе отделений, повышение удовлетворенности сотрудников.

8. Обоснована оценка эффективности предложенных мероприятий в результате которой выяснилось, что все рекомендованные мероприятия являются экономически обоснованными и целесообразными, показатель эффективности внедрения предложенных мероприятий составил 2,9%.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 03.07.2016) "О банках и банковской деятельности" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс] // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (дата обращения 08.12.16)
2. Абчук В. А. Менеджмент [Текст]: Учебник / В. А. Абчук – СПб.: Издательство «Союз», 2012. – 463 с.
3. Азизбаев Х. Основы формирования и оценка капитала коммерческого банка [Текст]: монография / Азизбаев Х.— М.: ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. — 162 с.
4. Банковский менеджмент [Текст]: Учебник / Под ред. О.И. Лаврушина – М.: КноРус, 2014. – 234с.
5. Банковское дело [Текст]: Учебник / Под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой - 5-е издание, переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 345с.
6. Банковское дело. Учебник /Под редакцией д.э.н., проф. Г.Г. Коробовой – М.: Магистр, 2014. – 300с.
7. Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов / В.И. Колесников, Л.П. Краleveцкая, Н.Г. Александрова - М.: Финансы и статистика, 2014. - 476с.
8. Банки и банковские операции в России [Текст]: / В. И. Букато, Ю. В. Головин, Ю. И. Львов; Ред. М. Х. Лapidус. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 368с.
9. Банковское дело [Текст]: Учебник для вузов по экономическим специальностям / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева и др: - М.: Финансы и статистика, 2014. - 573с.
10. Банковские риски: [Текст]: учебник / под ред. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцовой. –3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – 292 с.
11. Банковское дело: [Текст]: учеб. для бакалавров / под ред. Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. – М.: Юрайт, 2012. – 590 с.

12. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник/ Батракова Л.Г.— М.: Логос, Университетская книга, 2014. — 368 с.

13. Баранов А. М. Недостатки и преимущества систем дистанционного банковского обслуживания [Текст]: / А. М. Баранов, Н. В. Коротаева // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5 (051) - С.35-39.

14. Багиев Н. Л. Маркетинг [Текст]: Учебник для вузов/ Н. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. СПб.: Питер – 3-е изд., 2012. – 576с.

15. Баранов Е. Н. Сущность, содержание и виды банковских услуг для корпоративных клиентов [Текст] / Баранов Е. Н. // Региональное развитие. - 2014. №3-4 - С.134-138.

16. Васильева Д.Н. Репутация банка в условиях кризиса (2-е издание) [Текст]: практическое пособие / Васильева Д.Н.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012. — 111 с.

17. Васин А.С. Повышение эффективности функционирования банка на основе совершенствования процесса обслуживания его клиентов [Текст] / А.С. Васин, В.В. Кузнецов // Финансы и кредит. - 2014. - №7 (145) - С.27-31.

18. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр, ИНФРА-М, 2013. – 576с.

19. Головин Ю.В. Банки и банковские услуги в России: вопросы теории и практики [Текст] Учебник / Ю.В. Головин– М.: Финансы и статистика, 2014 – 416с.

20. Годовой отчет деятельности Пензенского отделения 8624 ПАО Сбербанк за 2015 г. // URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=3043> (дата обращения 06.03.17)

21. Голубков Е. П. Основы маркетинга [Текст]: / Е. П. Голубков. – Изд-во: Финпресс, 2012. – 560с.

22. Горелая Н. В. Организация кредитования в коммерческом банке: учеб. пособие [Текст] / Н. В. Горелая. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2012. – 207 с.

23. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2013. – 296 с.
24. Дремина Г. А. Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности [Текст]: / Г. А. Дремина // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. - №3 - С.160-164.
25. Дьякова О.Н. Содержание системы дистанционного банковского обслуживания [Текст]: / Дьякова О. Н. // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №1-1 - С.512.
26. Завьялова Л. В. Обслуживание физических лиц в коммерческом банке: методологический и организационный аспекты [Текст]: / Л. В. Завьялова, С. В. Узинская // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2015. - №1 - С.147-157.
27. Зайцева Н.В. Оперативный анализ прибыльности операций банка с отдельными клиентами [Текст] / Н.В. Зайцева // Деньги и кредит. - 2012. - № 9. - С. 55-63.
28. Едророва В. Н., Едророва М.В. Общая теория статистики [Текст]: - Учебник / В. Н. Едророва, М.В. Едророва- М.: Юрист, 2011 - 512 с.
29. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг [Текст]: Учебник / Исаев Р.А. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.:
30. Индекс потребительской лояльности NPS [Электронный ресурс] // URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс\\_потребительской\\_лояльности\\_NPS](https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_потребительской_лояльности_NPS) (дата обращения 13.02.16).
31. Индекс CSI, или. Как оценить удовлетворенность клиентов [Электронный ресурс] // URL: <http://www.kom-dir.ru/article/1615-indeks-csi> (дата обращения 13.02.16).
32. Как привлечь клиентов в банк в сезон отпусков? [Электронный ресурс] // URL: <https://porarasti.com/kak-privlech-klientov-v-bank-v-sezon-otpuskov/>(дата обращения 11.05.2017).

33. Как банк может привлечь новых клиентов [Электронный ресурс] // URL: <http://www.elitarium.ru/privlechenie-klientov-bank-poisk-reklama-obsluzhivanie-produkt-uslugi/>(дата обращения 11.05.2017)

34. Как банку привлечь клиентов: реальные методы [Электронный ресурс] // URL:<http://lead-sale.ru/kak-privlech-klientov-v-bank> (дата обращения 11.05.2017).

35. Как привлекать клиентов: рекомендации, эффективные способы [Электронный ресурс] // URL: <https://businessman.ru/new-kak-privlekat-klientov-rekomendacii-effektivnye-sposoby.html> (дата обращения 11.05.2017)

36. Коврыжкина Е. Н. Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке [Текст]: / Е. Н. Коврыжкина. // Кант. -2012. -№1 (4) -С.79-80

37. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования [Текст]: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014. – 320с.

38. Колюжная Н. Я. Маркетинг: общий курс [Текст] / Н. Я. Колюжная, А. Я. Якобсон. – Москва: Омега-Л, 2013. – 476 с.

39. Кривошапова С. В. Методы и подходы к формированию клиентской политики коммерческого банка (на примере ВТБ (ПАО)) [Текст]: / С. В. Кривошапова Е. Ю. Головкин, Е. О. Казачина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6 (часть 2) – С. 391-396

40. Курочкин А.В. Основы управления ресурсами коммерческого банка в современных условиях [Текст] / А.В. Курочкин // Финансы и кредит. - 2016. - №5. - С. 6-9.

41. Когденко В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие для вузов [Текст] / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 471 с.

42. Костерина, Т. М. Банковское дело: учеб. для бакалавров [Текст] / Т. М. Костерина; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 332 с.



43. Курсов В. Н. Бухгалтерский учет в коммерческом банке: новые типовые бухгалтерские проводки операций банка: учеб. пособие [Текст] / В. Н. Курсов, Г. А. Яковлев. – 15-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 364 с.
44. Курилова А. А. Банковский менеджмент, его понятие и элементы [Текст] / А. А. Курилова, М. А. Городничева // Вестник НГИЭИ. - 2015. - №5 (48) - С.78-83.
45. Липина Е. А. Методика оптимизации процесса привлечения частных VIP-клиентов на обслуживание в коммерческий банк [Текст]: / Е. А. Липина // Финансы и кредит. 2013. - №33 (561) - С.75-79.
46. Мазур И. И. Управление проектами: [Текст] Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура, В.Д. Шапиро Н. Г. Ольдерогге. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2014 — 664с.
47. Мягкова Т.Л. Деньги, кредит, банки [Текст]: учебное пособие/ Мягкова Т.Л — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2014. — 240 с.
48. Методические рекомендации АРБ по организации функционирования системы менеджмента качества в коммерческом банке [Электронный ресурс] URL:<http://www.arb.ru/site/docs/docs.php?id=1082>. (дата обращения 30.11.2016)
49. Мескон М. Основы менеджмента [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.
50. Менеджмент: бакалаврская работа [Текст]: учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 252 с.
51. Менеджмент организации [Текст]: / Румянцева З.П., Н.А. Соломатин, Р.З. Акбердин; Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. - М.: Инфра-М, 2012. - 430с.
52. Масленченков Ю.С. Работа банка с корпоративными клиентами: [Текст]: Учеб. пособие для вузов // Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 358 с.
53. Методика «Таинственный покупатель» [Электронный ресурс] // URL: <http://marketproject.ru/articles/43-tainstvennyy-i> (дата обращения 13.02.16)

54. Олышаный А.И. Банковское кредитование: (Рос. и зарубеж. опыт) [Текст]: / Моск. ун-т междунар. бизнеса при Всерос. акад. внеш. Торговли МВЭС РФ. - М. 2015. - 351с.

55. Обложин С. Ю. Оценка удовлетворенности клиента качеством банковских услуг: учет влияния инноваций [Текст] / С. Ю. Обложин // УЭКС. - 2013. -№9 (57) – С. 123-126.

56. Решетникова Т. В. Взаимоотношения корпоративных клиентов и коммерческих банков на конкурентном рынке финансовых услуг [Текст]: / Т. В. Решетникова, А. И. Серебренникова // Известия УрГЭУ. - 2014. - №1 (18) - С. 96 -102.

57. Полковников А.В. Управление проектами [Текст] Полный курс MBA / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015 – 552 с.

58. Платонова Ю. Ю. Современные аспекты удержания клиентов в банке [Текст] / Ю. Ю. Платонова, С. Е. Зайченко // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. - 2012. - №76 - С.992-1003.

59. Перова Г. И. Современные технологии обслуживания клиентов в банковской сфере [Текст] / Г. И. Перова // Среднерусский вестник общественных наук. - 2013. - №2 - С.182-186.

60. Прохоров К. Н. Инновации в банковской сфере [Текст] / Прохоров К. Н // Проблемы учета и финансов. - 2014.- №4 (16)- С.55-58.

61. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс]// URL:<http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=50824> (дата обращения 30.11.2016).

62. Способы привлечения клиентов в банк [Электронный ресурс] // URL: <http://mastersales.biz/sposoby-privlecheniya-klientov-v-bank.html> (дата обращения 30.11.2016).

63. Советы банкам, как улучшить качество обслуживания клиентов [Электронный ресурс] // URL:<http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle/id=4822>(дата обращения 12.05.2017).

64. Серов Е. Р. Организация работы с корпоративными клиентами как важный элемент повышения эффективности предпринимательской деятельности кредитных организаций [Текст] / Е. Р. Серов // Проблемы современной экономики. 2012. - №1 - С.165-172.

65. Самсонова Л. А. Дистанционное банковское обслуживание [Текст] / Л. А. Самсонова // Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. - 2012. - №2 (4) - С.81-91.

66. Типовая система менеджмента качества коммерческого банка (в составе комплексной типовой бизнес-модели коммерческого банка). [Электронный ресурс].URL:[http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm\\_bank2](http://www.businessstudio.ru/buy/modelshop/nm_bank2).(дата обращения 30.11.2016).

67. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст]: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620 с.

68. Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент) [Текст] / Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: "Юрист", 2013. – 325с.

69. Управление проектом. Основы проектного управления: [Текст]: учебник / коллектив авторов; под ред. проф. М.Л. Разу. — 3- е изд., перераб. и доп. — М.: КНО- РУС, 2014. — 760 с.

70. Чижов Н.А. Кадровые технологии - [Текст] учебник/ Н. А. Чижов - М.: Экзамен, 2012. — 352 с.

71. Челноков В. А. Банки и банковские операции: [Текст] / Букварь кредитования / В. А. Челноков. - М.: Высш. шк., 2015 – 456с.

72. Черкашнев Р. Ю. Использование современных информационных технологий в дистанционном обслуживании клиентов коммерческого банка [Текст]/ Черкашнев Р. Ю. // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - №10 - С.131-140.

73. Учаева Е. А. Управление кредитными рисками в коммерческом банке [Текст] / Е. А. Учаева // Вестник СамГУ. - 2014. - №8 (119) - С.106-110.

74. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк. Управление и операции / В.М. Усоскин. - М: Вазар-Ферро, 2014. – 340с.

75. Управление финансами. Финансы предприятий. [Текст] учебник / под ред. А. А. Володина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 509 с.

76. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.

77. Финансы, денежное обращение и кредит: [Текст]: учеб. для бакалавров / под ред. Л. А. Чалдаевой. – М.: Юрайт, 2012. – 540 с.

78. Хакимова Е. А. Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке [Текст]: / Е. А. Хакимова // Вестник ЧелГУ. - 2014. - №6 - С.131-137.

79. Что такое Performance Review? [Электронный ресурс]//URL: <http://kulagin-oleg.livejournal.com/22520.html> (дата обращения 11.05.2017).

80. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций: [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 543 с.

## ГЛОССАРИЙ

Банк – это кредитная организация, которая имеет право на осуществление следующих банковских операций: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Индекс лояльности NPS (англ. Net Promoter Score) — индекс определения приверженности потребителей товару или компании (индекс готовности рекомендовать),

Коммерческий банк – это учреждение, которое, осуществляет на договорных условиях кредитно-расчетное и иное банковское обслуживание юридических и физических лиц путем совершения операций, и оказания услуг, что предусмотрено вышеуказанным Законом РФ.

Недепозитные средства - это привлеченные средства, которые приобретаются на рынке на конкурсной основе, и инициатива их привлечения принадлежит самому банку.

Собственные средства (капитал) банка — это расчетный показатель, который определяется как сумма, состоящая из: уставного капитала банка; фондов банка; нераспределенной прибыли.

Тайный покупатель (от англ. Mystery Shopper/Secret Shopper, также мнимый покупатель) — метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и другие.

Customer satisfaction index — индекс удовлетворенности клиентов, который показывает, насколько покупатели довольны продуктами и сервисом компании.

Рентабельность — это доля выручки, получаемая сверх той, что необходима для выхода на самоокупаемость.

Физическое лицо — человек (учащийся, безработный, работник, индивидуальный предприниматель, учредитель юридического лица, супруг, наследник, автор и тому подобное) — субъект гражданского права, (носитель прав и обязанностей).

Юридическое лицо — организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Бланк регистрации ответов клиентов на вопрос «Готовы ли вы порекомендовать Сбербанк своим близким?»

№ клиента	Шкала ответов клиента										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
.....											
100											

Примечание: 0 – ни в коем случае, 10 – обязательно порекомендую

## Приложение 2

Расчет индекс лояльности NPS за период сентябрь 2016 по февраль 2017

года

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сентябрь	1%	1%	1%	5%	5%	7%	9%	10%	11%	21%	30%
	<b>Индекс лояльности NPS = 18%</b>										
октябрь	-	2%	-	6%	7%	8%	4%	13%	16%	16%	28%
	<b>Индекс лояльности NPS = 17%</b>										
ноябрь	-	-	3%	4%	3%	3%	7%	8%	10%	27%	35%
	<b>Индекс лояльности NPS = 28%</b>										
декабрь	2%	-	3%	6%	5%	9%	7%	9%	8%	28%	29%
	<b>Индекс лояльности NPS = 25%</b>										
январь	-	3%	3%	5%	3%	4%	9%	4%	4%	27%	30%
	<b>Индекс лояльности NPS = 30 %</b>										
февраль	-	1%	-	2%	3%	5%	5%	7%	9%	28%	29%
	<b>Индекс лояльности NPS = 41%</b>										



### Приложение 3

Бланк регистрации ответов клиентов на вопрос «Насколько Вы остались довольны обслуживанием?»

№ клиента	Шкала ответов клиента								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
.....									
100									

Примечание: 1 — совершенно недовольны, 10 — очень довольны

Расчет индекса удовлетворённости клиентов (CSI) за период сентябрь 2016  
по февраль 2017 года

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сентябрь	4%	4%	4%	5%	4%	9%	8%	27%	35%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI=62%, средний – 6,8</b>									
октябрь	-	3%	5%	4%	5%	8%	7%	30%	36%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI=66%, средний – 7,3</b>									
ноябрь	2%	3%	5%	5%	4%	6%	7%	31%	37%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI=63% средний -7</b>									
декабрь	-	2%	6%	5%	5%	9%	4%	30%	39%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI=69, средний – 7,6%</b>									
январь		-	5%	4%	5%	8%	7%	30%	41%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI=71,средний 7,8</b>									
февраль		4%	5%	3%	7%	5%	6%	28%	43%
<b>Индекс удовлетворённости клиентов CSI = 71%, средний -7,8</b>									

## Приложение 5

### Результаты исследований «Тайный покупатель» за сентябрь 2016 по февраль 2017 года

#### Результаты исследований «Тайный покупатель за сентябрь»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	5	5	4,6
Профессионализм персонала банка;	3	4	5	4
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	3	2	4	3
Удобный режим работы;	5	5	5	5
Возможность получить подробную консультацию;	5	5	5	5
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	5	5	5
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	5	5
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	5	5	5
Итого	35	36	39	36,6

#### Результаты исследований «Тайный покупатель за октябрь»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	4	4	4
Профессионализм персонала банка;	4	5	5	4,6
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	4	4	4	4
Удобный режим работы;	4	5	5	4,6
Возможность получить подробную консультацию;	5	5	5	5
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	4	5	4,7
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	5	5
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	5	5	5
Итого	36	37	38	36,9

## Результаты исследований «Тайный покупатель за ноябрь»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	5	5	4,6
Профессионализм персонала банка;	4	4	5	4,3
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	4	3	4	3,6
Удобный режим работы;	5	5	4	4,
Возможность получить подробную консультацию;	5	5	5	5
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	4	5	4,6
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	5	5
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	5	4	4,6
Итого	35	31	39	35

## Результаты исследований «Тайный покупатель за декабрь»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	5	5	4,6
Профессионализм персонала банка;	5	4	5	4
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	3	4	4	3
Удобный режим работы;	5	5	5	5
Возможность получить подробную консультацию;	5	5	5	5
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	4	5	5
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	4	5
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	4	5	5
Итого	35	31	39	35

## Результаты исследований «Тайный покупатель за январь»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	5	5	4,6
Профессионализм персонала банка;	5	4	5	4,6
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	3	4	4	3,6
Удобный режим работы;	5	5	5	5
Возможность получить подробную консультацию;	5	5	5	5

## Окончание приложения 5

Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	4	5	4,6
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	4	4,6
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	4	5	4,6
Итого	37	36	38	37

## Результаты исследований «Гайный покупатель за февраль»

Показатель качества обслуживания	1 проверка	2 проверка	3 проверка	Средняя оценка
Отсутствие очередей;	4	4	3	3,6
Профессионализм персонала банка;	5	4	5	4,6
Доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту;	5	2	4	3,6
Удобный режим работы;	5	5	5	5
Возможность получить подробную консультацию;	5	4	5	4,6
Комфортные условия в филиале (для заполнения документов);	5	4	5	4,6
Наличие рекламно-информационного материала в зале и его;	5	5	4	4,6
Внутренний интерьер помещения банка и внешний вид сотрудников	5	5	5	5
Итого	35	31	39	35

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   1   экземпляре(ах).

Библиография  80  позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
(подпись автора работы)

\_\_\_\_\_  
Лошкарева С.В.

(Ф.И.О.)