



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра Экономики и управления на предприятии природопользования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Конкурентоспособность кредитной организации и пути её повышения»

Исполнитель Кислинг Анастасия Александровна

Руководитель к.э.н., Майборода Евгений Викторович

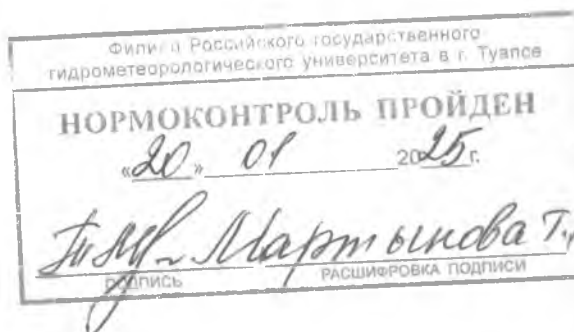
«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 2025 г.



Туапсе
2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы конкурентоспособности в банковской секторе экономики	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности банковской организации	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности банковских услуг	15
2 Анализ и оценка конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг банка ВТБ (ПАО)	23
2.1 Общая характеристика и оценка конкурентоспособности	23
2.2 Анализ методики оценки качества обслуживания и услуг ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка ВТБ (ПАО)	33
3 Направления повышения конкурентоспособности ДО «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар банка «ВТБ» (ПАО)	46
3.1 Повышение качества обслуживания клиентов как ключевой фактор повышения конкурентоспособности Банка	46
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	52
Заключение	60
Список использованной литературы	63
Приложение	65

Введение

В современных условиях банковский сектор переживает периоды нестабильности. С одной стороны, рынок банковских услуг перенасыщен, уровень конкуренции на национальных рынках достаточно высок. С другой, финансовое состояние населения, уровень платежеспособности не обеспечивают высокого уровня роста банковских доходов. Не все банковские услуги получают тот спрос, который в реальности существует; поскольку большая часть населения проживает за чертой бедности, при этом, не имея ресурсов для обеспечения банковских кредитов или иных банковских услуг. Постепенный рост уровня экономического развития дает основания для прогнозирования долгосрочного роста финансового рынка, однако, в рамках развития отдельно взятого банка – на микроэкономическом уровне – важно обеспечить выживание банка в долгосрочном периоде. Для этого финансово-кредитное учреждение нуждается в обеспечении высокого уровня конкурентоспособности банковских услуг, которые с одной стороны, удовлетворяют нужды потребителей и доступны им, а с другой, обеспечивают высокий уровень доходов банка, при этом выгодно отличаясь от банковских продуктов, предлагаемых конкурентами.

В условиях конкуренции банковский продукт становится более совершенным в своем существующем виде, а это в свою очередь будет иметь положительный эффект, отражающийся на прибыли банка, то есть увеличит прибыль банка.

Необходимость в повышении конкурентоспособности банковских услуг обусловлена тем, что банки заинтересованы в результатах своей деятельности, это в свою очередь требует налаживания всех служб и подразделений. Конкурентоспособность – один из самых важных факторов, который определяет способность компании или организации выжить в «суровых условиях».

Таким образом, актуальность выбранной темы выпускной

квалификационной работы обуславливается необходимостью эффективного и оперативного использования инструментов конкурентоспособности, а также управления ими в современной финансовой организации.

Объектом исследования является Дополнительный офис «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар банка ВТБ (ПАО).

Предмет исследования – конкурентоспособность кредитной организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка и экономическое обоснование предложений по повышению конкурентоспособности ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка ВТБ (ПАО).

Для достижения поставленной цели исследования были сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности в банковском секторе экономики;
- дать общую характеристику и оценку конкурентоспособности ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка ВТБ (ПАО)
- провести анализ методики оценки качества обслуживания и услуг объекта исследования;
- разработать мероприятия по повышению качества обслуживания клиентов с целью повышения конкурентоспособности ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка ВТБ (ПАО);
- провести практическую оценку эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и задачами. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. В первой главе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности в банковском секторе экономики. Во второй главе проведены анализ и оценка конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг ДО «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар банка «ВТБ» (ПАО). Третья глава посвящена разработке мероприятий по

повышению качества обслуживания и конкурентоспособности объекта исследования, а также оценке эффективности предложенных мероприятий. В заключении представлены основные выводы и предложения, сформулированные в процессе написания выпускной квалификационной работы.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных экономистов, посвященные проблемам конкурентоспособности в банковской сфере. Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 65 страниц, в том числе 9 таблиц и 34 рисунка. Также в работе использовано 1 приложение.

1 Теоретические основы конкурентоспособности в банковской секторе экономики

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности банковской организации

Внедрение рыночных форм хозяйствования предопределяет развитие конкуренции, неотъемлемого элемента рынка, и обеспечивающей улучшение качества товаров, расширение ассортимента, снижение цены с целью увеличения круга потребителей и, соответственно, прибыли от реализации товаров. В переводе с латинского «конкуренция» означает «столкновение», то есть соперничество в борьбе за достижение результатов любой деятельности. Предметом конкуренции является товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя. Объектом конкуренции является потребитель и покупатель, за расположение которого на рынке борются противоположные стороны. Сущность конкуренции проявляется через ее функции, а именно:

1) регулирующую, которая заключается в установлении таких правил хозяйствования, обеспечивающих производство необходимых для общества товаров, работ, услуг;

2) стимулирующую, что проявляется в побуждении участников конкуренции совершенствовать производство (относительно качества, цены, количества, ассортимента, внедрении новейших технологий) с целью сохранения или увеличения доли на рынке;

3) контрольно-сигнализационной, основное направление которой заключается в осуществлении контроля над производством, его эффективностью и деятельностью своих потенциальных контрагентов.

Отсутствие спроса на собственную услугу сигнализирует о необходимости совершенствования деятельности, а отсутствие спроса на услугу потенциальных контрагентов – о нецелесообразности установления договорной связи. Для того чтобы понять, что такое конкурентоспособность банка, рассмотрим подходы к определению категории «конкурентоспособность». Так, по мнению, Н. Портера

«конкурентоспособность представляет собой свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими конкурирующими субъектами». Заруба Ю.А. рассматривает конкурентоспособность банка «как успешность его функционирования в процессе обретения, удержания и расширения рыночных позиций, что предполагает способность банковского учреждения обеспечивать соответствие собственных услуг запросам потребителей и противостоять негативному влиянию внешней среды».

Таким образом, можно сделать вывод, что сущность экономической категории «конкурентоспособность» состоит в способности субъекта приобретать или обладать качествами и свойствами, которые влияют на успешность его деятельности в условиях экономического соревнования.

Под конкурентоспособностью банка следует понимать возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и достижения практической прибыльной реализации услуг в условиях конкурентного рынка.

Сфера банковской конкуренции крайне специфична и разнообразна. Следует отметить, что понятие банковской конкуренции весьма условное, так как конкурируют на рынке банковских продуктов не только банки. Для рынка банковских услуг характерны три типа конкуренции, что показано на рисунке 1.1. Уровень и острота конкуренции между коммерческими банками определяется соотношением между универсальными и специализированными банками. Специализированные банки ограничивают свою деятельность небольшим кругом операций или функционируют в узком секторе рынка, обслуживают отдельные сферы экономики (сберегательные, ипотечные, банки потребительского кредита, банки поддержки, гарантийные и другие).

Универсальные банки выполняют широкий спектр банковских операций, охватывая много секторов денежного рынка и отраслей экономики. Поскольку определяющей тенденцией в банковской сфере является рост универсализации банков, то есть расширение спектра финансовых услуг, то вполне логичным является обострение конкуренции именно на этом уровне.

Коммерческим банкам составляют конкуренцию небанковские

финансово-кредитные институты (страховые компании, финансовые брокеры, пенсионные фонды, инвестиционные фонды, компании по выпуску кредитных карточек и другие), нефинансовые организации (почта, торговые дома).

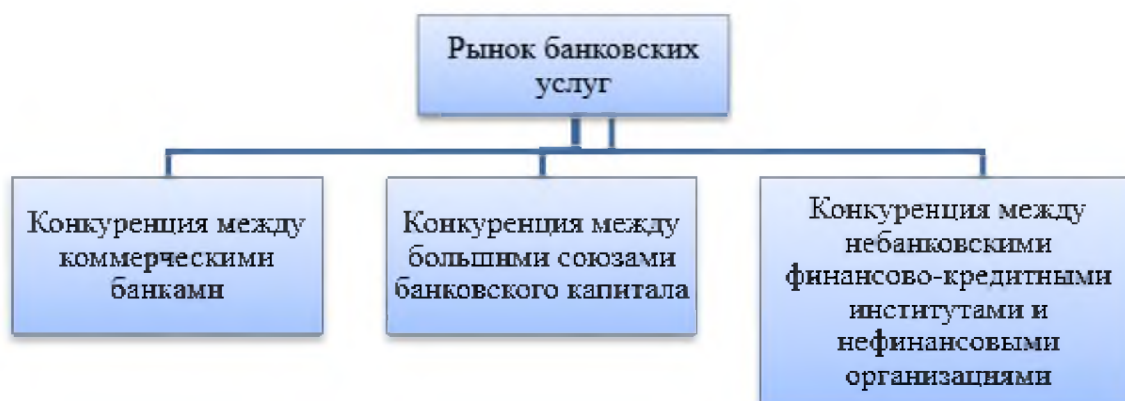


Рисунок 1.1 – Виды конкуренции на рынке банковских услуг

Специфика функционирования банковских учреждений заключается в том, что их продуктом является предоставление различных услуг путем проведения активных, пассивных и комиссионно-посреднических операций. На сегодняшний день, в деятельности коммерческих банков прослеживается тенденция универсализации. Банки расширяют сферу своей деятельности, выходя за пределы привычных рынков банковских услуг. Таким образом, с усилением конкурентной борьбы, рынок банковских услуг характеризуется постепенным переходом от массовых до более индивидуализированных услуг, от традиционных до новых продуктов.

Конкурентоспособность – это способность услуги или продукта конкурировать за предпочтения и внимание потребителей на рынке. Фактически, это способность продукта или услуги быть более предпочитаемой и востребованной, чем продукты или услуги конкурентов.

Как отмечают исследователи, современные банковские продукты стремительно развиваются. При этом «под развитием банковских продуктов следует понимать разработку и внедрение новых видов вкладов, депозитарного обслуживания, разнообразных виртуальных карт и услуг».

Набор внешних факторов, определяющих уровень

конкурентоспособности банковских услуг, отражен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Внешние факторы конкурентоспособности банковских услуг

Таким образом, внешние факторы конкурентоспособности во многом зависят от общего состояния рынка. Сюда включаются поставщики ресурсов, заменители банковских услуг, конкуренция, барьеры входа на рынок, а также выхода из него, потенциальные и существующие конкуренты. В целом, состояние рынка может быть различным и по-разному влиять на уровень конкурентоспособности банковских услуг.

Чтобы повысить эффективность и общественное благосостояние, конкуренция в банковской системе будет играть важную роль. Однако, есть некоторые характеристики, которые отличают конкуренцию в банковском секторе и конкуренцию банковских продуктов от других отраслей, товаров, работ, услуг. Важно, чтобы банковский сектор был в совокупности и конкурентоспособным, и эффективным, и стабильным.

В научной литературе, таким образом, выделяют оценку уровня силы конкуренции на рынке и уровня конкурентоспособности банковских услуг. Существуют разные подходы к измерению банковской конкуренции. К ним относятся:

- меры концентрации банков в рамках так называемой парадигмы «структура-поведение-эффективность»;
- нормативные показатели, измеряющие конкурентоспособность банковского сектора;
- прямые измерения поведения банков в области ценообразования или рыночной власти на основе подхода, который в западной финансовой науке получил название «новая эмпирическая промышленная организация».

Для оценки непосредственной конкурентоспособности банковских продуктов хорошо подходит так называемая парадигма «структура-поведение-результативность», предполагающая наличие устойчивой связи между структурой банковских активов, поведением фирмы и результатами деятельности. Нужно учитывать и количество игроков на банковском рынке, потому что меньшее количество крупных фирм с большей вероятностью будут вести себя антиконкурентным образом. Оценка уровня конкурентоспособности услуг во многом может быть связана и с показателями концентрации, такими как доля в активах трех или пяти крупнейших банков и индекс Херфиндаля-Хиршмана.

В рамках данного подхода, банковская концентрация может быть аппроксимирована коэффициентом концентрации – долей активов, находящихся в распоряжении наиболее крупных банков (обычно трех или пяти) в данной экономике, – или индексом Херфиндаля-Хиршмана (НИ), суммой квадратов рыночной доли каждого банка в системе. Индекс Херфиндаля-Хиршмана учитывает рыночную долю всех банков в системе и отводит больший вес самым крупным банкам. А вот коэффициенты концентрации полностью игнорируют более мелкие банки в системе, поэтому данный индекс более рационально отражает текущую ситуацию конкуренции. Коэффициент концентрации варьируется от 0 до 100. Индекс же Херфиндаля-Хиршмана имеет значения до 10000, таким образом, он гораздо более чувствителен к количеству игроков на рынке и способен отразить влияние большего количества

участников на конкретные рынки. Так, если бы на финансовом рынке существовал только один банк-монополист, то индекс Херфиндаля-Хиршмана был бы равен 10 000. Если бы было большое количество участников рынка и каждый банк имел бы рыночную долю почти 0 процентов, индекс Херфиндаля-Хиршмана был бы близок к нулю.

В целом, оценка конкурентоспособности банковских продуктов и услуг базируется на изучении ценовых предложений и политики в области ценообразования, а также поведения банка на рынке, уровне его рыночной власти (по теории новой эмпирической промышленной организации), также исследуются такие возможные статистические рыночные показатели, как индекс Лернера, индикатор Буна и т.д. Используется подход изучения Н-статистики.

Н-статистика – это такой подход к исследованию, который отражает эластичность процентных доходов банков по отношению к исходным ценам. В рамках изучения конкурентоспособности банковских услуг и продуктов целесообразно осуществлять экономическую оценку цены, объемов реализации продукта, а также осуществлять расчет экономической эффективности, рентабельности и доходности отдельных видов банковских продуктов.

Еще один показатель, который ориентируется на оценку ценовой политики банков и наценку в банковском секторе – это индекс Лернера, данный показатель рассчитывается как разница между ценами на выпускаемую продукцию (а в данном случае – банковскими продуктами) и предельными издержками (относительно цен). Цены рассчитываются как совокупный доход банка по активам, при этом важно отметить, что предельные затраты получаются из оценочной функции затрат на транслогистрацию по отношению к выпуску. Чем выше получаемые значения индекса Лернера, тем меньше становится конкуренция на банковском рынке.

Другой важнейший показатель, отражающий эффективность отдельных продуктов – это индикатор Буна, данный показатель был внедрен в банковскую практику совсем недавно. Показатель осуществляет отражение влияния

эффективности на производительность деятельности банка с точки зрения прибыли. Индикатор Буна представляет собой показатель, который определяет уровень эффективности и прибыльности банковского продукта. При отрицательных значениях показателя, это свидетельствует о росте конкуренции на рынке банковских продуктов. Как отмечает А.Б. Фиапшев, в России изменение структуры финансово-кредитного рынка (снижение количества банков) из-за надзорной практики в рамках динамики индекса Херфиндаля-Хиршмана свидетельствует о том, что конкуренция явно снижается, а динамика индекса Буна по корпоративному и розничному кредитованию свидетельствует о том, что если конкуренция и не уменьшается то, по крайней мере, и не растет.

Исходное предположение о том, что конкуренция на рынке банковских продуктов и услуг усилилась еще до финансового кризиса, еще не свидетельствует о том, что усиление конкуренции само по себе спровоцировало кризис. Недавние исследования показывают, что проблема заключалась во множестве других факторов, в частности, в отсутствии стимулов для адекватного управления банковскими рисками и в слабом надзоре за банковской деятельностью. Фактически, подготовка к кризису характеризовалась усилением рыночной власти.

Финансовый кризис – как и последующие меры политики со стороны правительств – могли повлиять на конкурентное поведение финансовых посредников в промышленно развитых странах, на состояние рынка банковских услуг. Важно отметить, что конкуренция между банками в развитых странах в этот период обострилась, особенно в странах, которые пережили большой кредитный и жилищный бум (например, США и Испания). Это подтверждается такими показателями, как индекс Лернера и индикатор Буна. В период локдаунов и последующих ограничительных мер COVID-19 происходит усиление конкуренции на рынке банковских услуг и продуктов, осуществляется пересмотр текущей конкурентной политики. Все это актуализирует необходимость дальнейшей работы банков с обеспечением необходимого уровня конкурентоспособности банковских услуг.

Внутренние факторы конкурентоспособности банковских услуг отражены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Внутренние факторы конкурентоспособности банковских услуг

Так, среди факторов конкурентоспособности банковских услуг выделяют клиентскую базу, кадры банка, уровень квалификации персонала и обслуживания, использование инноваций. Представляется, что данный перечень является неполным, поэтому включим сюда цену, уровень обслуживания, лояльность клиента, привилегии и статус, дополнительные услуги, пакетное обслуживание, уровень простоты и доступности банковских услуг, их ассортимент, информационную безопасность банковских услуг.

Некоторые исследователи считают, что банковский продукт уже включает в себя банковские услуги. Другие, напротив, выделяют банковские услуги как отдельный вид обслуживания. Среди банковских услуг выделяют конкретные услуги. К ним относят такие операции как:

- депозиты;
- кредитные операции;
- расчеты.

При этом, каждый вид банковских услуг, фактически, наделен

собственным набором характеристик, которые полезны и интересны для потребителя. Банковские услуги отличаются в том числе и специфичностью их реализации, характером, потребностями, которые они удовлетворяют. На рисунке 1.4 представлена одна из классификаций банковских услуг по статусу в обществе.

Так, выделяют услуги «представляемые», т.е. в таком виде, в котором они задумывались, услуги «реальные», оказываемые фактически, признанные и востребованные в обществе и услуги «с подкреплением».

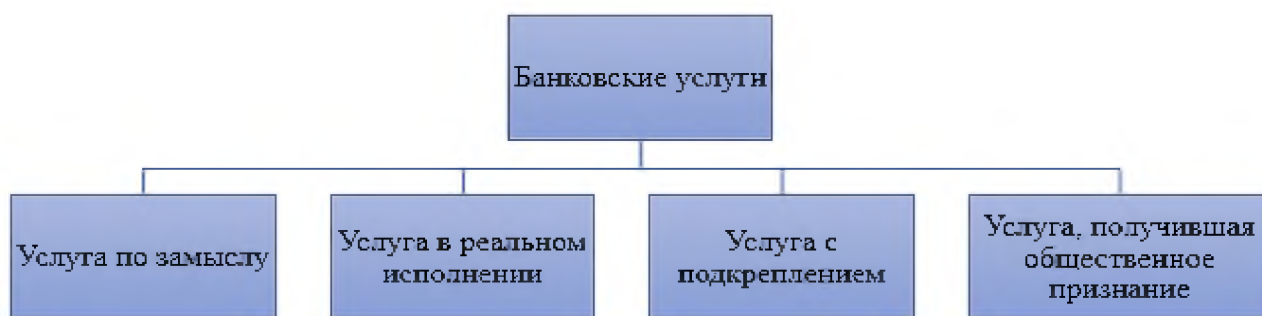


Рисунок 1.4 – Классификация банковских услуг

А.Е. Сагитова выделяет важную для параметра конкурентоспособности банковских услуг характеристику – качество банковских услуг. Причем, если для потребителя о качестве банковских услуг свидетельствует полнота документации, скорость и четкость обслуживания, правильность всей документальной стороны, ясность информации, предоставляемой в рамках обслуживания, график работы, удобство размещения банка и т.д., то с позиции банка о качестве услуг говорят расходы и прибыльность, уровень спроса, дополнительные издержки, производительность банковских служащих и так далее.

Таким образом, конкурентоспособность банковских услуг предполагает способность услуги удовлетворять потребности потребителя наиболее полным образом с учетом вариантов удовлетворения той же потребности в других банковских учреждениях. Существуют различные виды банковских услуг, каждая из которых удовлетворяет соответствующие потребности и включает в себя определенный набор характеристик.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности банковских услуг

Оценка конкурентоспособности зачастую производится посредством сравнения различных групп факторов и показателей с услугами конкурентов, нормативами и перспективными инновационными банковскими продуктами.

Алгоритм определения

конкурентоспособности банковских услуг заключается в последовательной реализации следующих основных этапов:

- определение целей оценки конкурентоспособности банковских услуг (конкурентоспособности элемента, процесса, отдельной услуги или всего банка в целом);
- определение областей и направлений деятельности, которые необходимо учитывать при проведении оценки конкурентоспособности банковских услуг;
- выбор базы сравнения, оценка и поиск конкурентов, либо характеристика идеала;
- определение основных, ключевых факторов конкурентоспособности банковских услуг;
- выбор методов оценки конкурентоспособности банковских услуг;
- оценка показателей и расчет интегрированного уровня конкурентоспособности банковских услуг;
- формулировка выводов и стратегических направлений повышения конкурентоспособности банковских услуг.

Среди методов оценки конкурентоспособности банковских услуг следует выделить следующие основные методики.

1. Методика определения уровня конкурентоспособности посредством применения многоугольника конкурентоспособности.

После определения ключевых факторов конкурентоспособности по оцениваемому банку или банковскому продукту и конкурентам по выбранной шкале строится многоугольник конкурентоспособности, его осями являются

факторы конкурентоспособности. Наглядно механизм построения многоугольника конкурентоспособности отражен на рисунке 1.5.

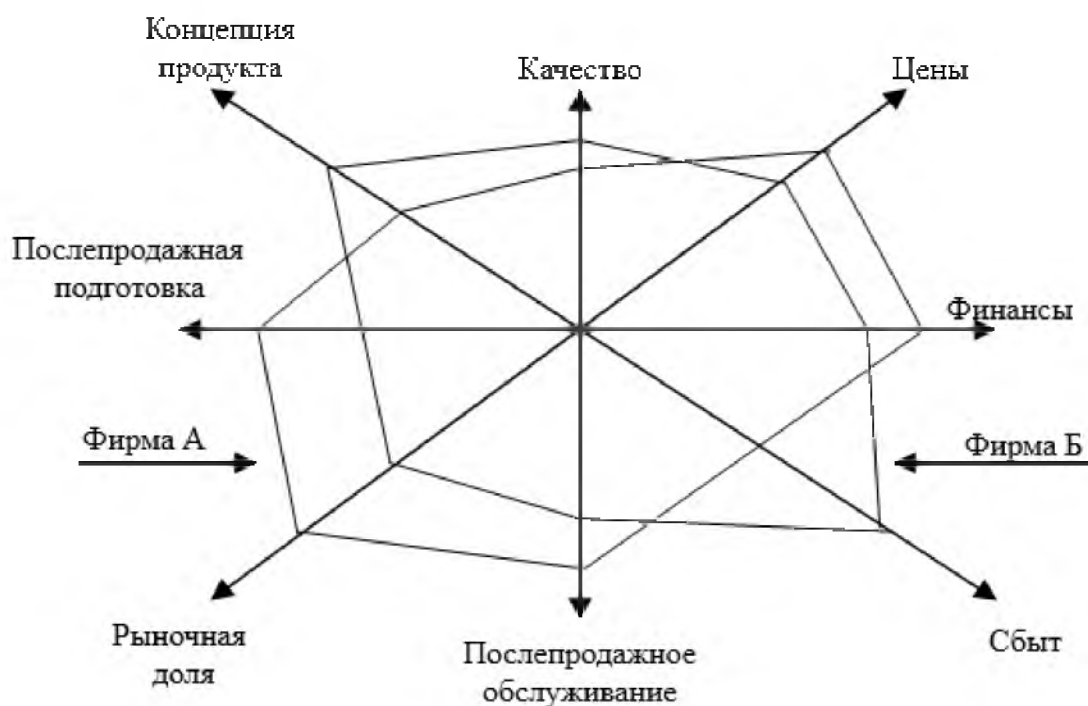


Рисунок 1.5 – Механизм построения многоугольника конкурентоспособности

Данный метод позволяет весьма наглядно увидеть основные конкурентные преимущества банковских услуг или отдельно взятого банка в сравнении с банками-конкурентами и теми услугами, которые они реализуют, а также основные слабые стороны. Недостатком метода является достаточно субъективный уровень оценки.

2. Метод определения уровня конкурентоспособности банковских услуг с применением SWOT и PEST анализа. Данные методы предполагают реализацию оценки внутренней и внешней среды банка для выявления факторов, оказывающих воздействие на деятельность банка (PEST-анализ), а также сильной и слабой стороны банка (SWOT-анализ).

3. Метод оценки конкурентоспособности по Ж.Ж. Ламбену. Данный метод заключается в нахождении конкурентных преимуществ банковских услуг. В соответствии с методом, определяется относительная доля рынка, издержки производства и реализации, степень освоения технологии, имидж предприятия, каналы реализации товаров и относительные свойства товара (

дифференциация). Предполагается, что по каждому фактору можно дать оценку в диапазоне от 1 до 5 баллов: 1-2 балла характеризуют низкий уровень; 3-4 балла средний уровень; 5 баллов высокий уровень оценки фактора, как конкурентного преимущества.

4. Матричные методы оценки конкурентоспособности. Данный метод применяется при формировании продуктовых портфелей банков, и преимущество его в том, что наличие достоверной информации об объемах реализации различных групп банковских услуг позволит обеспечить распределение ресурсов таким образом, чтобы достичь максимальной рентабельности. Недостаток метода заключается в том, что проведение анализа не дает характеристик причин текущего состояния и уровня конкурентоспособности банка в целом, принятие управленческих стратегических решений в области управления банковскими продуктами возможно только на уровне планирования портфеля банковских продуктов.

5. Метод Мак-Кинси «7S» так называется из-за того, что этот метод составляют 7 следующих факторов: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, система навыков, система ценностей. Данная модель акцентирует важность человеческого фактора в развитии компании.

6. Методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Наиболее конкурентоспособными будут те фирмы, где работа всех подразделений и служб налажена самым лучшим образом. Здесь подразумевается оценка эффективности использования ресурсов фирмой. Данная методика применима в большей степени в оценке промышленных предприятий, но ее можно применить и к банковской сфере.

7. Метод интегральной оценки, предполагающий использование сразу нескольких методов оценивания конкурентоспособности банковских услуг. Этот метод включает две составляющие: во-первых, критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, во-вторых, критерий эффективности банковской деятельности. Положительной

чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

Среди финансовых методик оценки конкурентоспособности банков выделяют, в частности, следующие: RATE, CAMELS, метод «информационного наблюдения», метод банковского скоринга.

Метод RATE – это рейтинговая оценка банков по различным финансовым параметрам, которая ориентируется на ранжирование банков по конкурентоспособности. Метод CAMELS основан на стандартизированных требованиях к состоянию активов и пассивов коммерческих банков. Среди недостатков данного метода – низкая формализация, зависимость от компетенции оценщиков и т.д. Также существует метод информационного наблюдения, когда рейтинг составляется по оценке агрегированных показателей. Банковский скоринг предполагает формирование скоринговых систем по отдельным показателям.

Построение кредитных рейтингов является одним из наиболее популярных методов, однако не позволяет учитывать специфики отдельных параметров конкурентоспособности.

Интерес представляет модель И.В. Коломиец, в которой упор делается на анализ активов, капитала, финансовых результатов. Конкурентоспособность рассчитывают по данной методике исходя из размера активов, размера капитала, финансовых результатов, уровня надежности банка.

Тем не менее, эта методика также не учитывает многих финансовых и качественных факторов конкурентоспособности.

Интерес представляет интегральная методика Н. Н. Куницыной и В. С. Краюшкина. Она предполагает:

- изучение рынка банковских услуг и сбор данных о конкурентах;
- оценку клиентских предпочтений;
- формирование стратегических целей;
- выявление факторов и параметров конкурентоспособности;

- анализ абсолютных показателей деятельности банка и оценка относительных показателей эффективности банка;
- анализ рейтинговых и рыночных показателей (позиции на рынке);
- анализ коэффициентов риска;
- расчет интегрального показателя;
- ранжирование банков по уровню конкурентоспособности;
- разработка мер повышения конкурентоспособности.

В целом, данная методика позволяет формировать авторский подход к оценке каждого банка, осуществлять оценку в рамках индивидуальных факторов. Современная система оценки конкурентоспособности коммерческого банка должна базироваться на интегральных, комплексных показателях, иначе говоря, формироваться совокупностью частных индикаторов.

Самыми востребованными являются интегральные методы, которые позволяют учитывать различные группы показателей, в том числе и финансовых. Расчет интегральной оценки конкурентоспособности предполагает отбор параметров и факторов конкурентоспособности, их оценку различными методами, чтобы оценка всех параметров имела сопоставимый вид, выведение интегрального значения оценки конкурентоспособности.

В качестве примера есть методика Черновой С.А.- Алиевой М.Ю. (рисунок 1.6). Определяется положение банка на рынке банковских услуг, оцениваются показатели конкурентоспособности, и уже на основе данных моментов строится интегральная оценка.

Согласно модели Истерли и Левина (EasterlyandLevinemodel) для оценки конкурентоспособности необходимо применять комплексные критерии, в качестве таких критериев может быть соотношение активов и депозитов, уровня прибыли и роста, доступ к источникам финансирования и устойчивость банка.

Такие иностранные авторы, как Полоучек и Кашпаровска, считает, что для оценки конкурентоспособности необходимо оценить внутренние процессы банка и финансовые результаты его деятельности, оценить скорость работы

банка, рассматривать и учитывать удовлетворенность клиентов данного банка.



Рисунок 1.6 – Факторы конкурентоспособности банков по модели
С.А. Черновой и М.Ю. Алиевой

Интересна методика поэтапной оценки Ю. В. Разумовой, представленная ниже на рисунке 1.7.

Преимуществом и достоинством данного метода является то, что есть четкая последовательность и этапы оценки.

Хотя данная методика ориентирована на оценку целой группы региональных банков, она также может быть применена и к отдельному коммерческому банку.

Рассмотрев существующие и разработанные на данный момент времени методы оценивания уровня конкурентоспособности банковских услуг, можно сделать вывод, что идеальной одной методики, которая позволила бы комплексно оценить конкурентоспособность банковских услуг, не существует.



Рисунок 1.7 – Алгоритм оценки конкурентоспособности коммерческих банков по методике Ю. В. Разумовой

Каждый предложенный метод оценки имеет свои определенные недостатки, что сильно ограничивает возможность практического применения

большей части данных методов. Необходимо комплексно использовать методы и подходы для оценки уровня конкурентоспособности банковских услуг, так можно получить более достоверную картину. Для выбора метода исследования необходимо сначала поставить задачи, что нужно получить от того или иного исследования, какой результат необходим.

На основе проведенного исследования заключим следующее: банк – кредитное финансовое учреждение, играющее значительную роль в финансовой системе и реальной экономике. Банковская услуга – понятие, которое не имеет точно определения и может трактоваться по-разному, включая в себя сразу несколько других понятий. Банковская услуга, банковский продукт и банковская операция - комплекс мер, позволяющих банку реализовывать его функции.

Конкурентоспособность банковской услуги – это способность услуги быть более востребованной и предпочитаемой, чем такая же услуга банка-конкурента. То есть, услуга обладает определённым набором качеств, за счет которых клиент выбирает ее, сравнивая с аналогичной услугой другого банка. Выделяют как внутренние, так и внешние факторы конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности проводится за счет сравнения и сопоставления определённых показателей, факторов, когда по одним и тем же критериям происходит сравнение продукции или услуги нескольких предприятий или организаций. Оценка конкурентоспособности проводится для того, что выявить наиболее конкурентное предприятие, выделить его сильные и слабые стороны, а также с целью определения путей и возможностей повышения конкурентоспособности данного предприятия. Выделяют достаточно много методов и способов оценки конкурентоспособности. Но каждый из них не идеален. Для оценки конкурентоспособности необходимо подходить к этому вопросу полноценно, оценивая конкурентоспособность по совокупности показателей и факторов.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг банка ВТБ (ПАО)

2.1 Общая характеристика и оценка конкурентоспособности

Банк ВТБ – российский универсальный коммерческий банк с основной долей государственного участия (60,9% акций принадлежит государству). Второй по величине активов банк страны и первый по размеру уставного капитала. Головной офис банка находится в Москве, зарегистрирован банк в Санкт-Петербурге.

Предметом деятельности банка является кредитное, расчетное, кассовое и другие виды банковского обслуживания юридических и физических лиц.

Банк в своей деятельности руководствуется законодательством и иными нормативными актами Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России, а также Уставом, распорядительными и нормативными актами и указаниями органов управления Банка ВТБ, стандартами профессиональной деятельности и нормами профессиональной этики, и настоящим Положением.

Главными задачами Банка являются:

1. Осуществление банковских операций в соответствии с требованиями законодательных и нормативных актов Российской Федерации, включая нормативные акты Банка России и Банка ВТБ;
2. Реализация деловой стратегии и политики Банка ВТБ по месту его нахождения.

Банк ВТБ является юридическим лицом, имеет отдельный баланс, совершает банковские операции, заключает договоры и ведет иную хозяйственную деятельность в пределах предоставленных ему юридических прав.

Акционерами Банка могут быть юридические и (или) физические лица. Акционеры Банка не отвечают по обязательствам Банка и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им

акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам Банка в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Органами управления Банка являются:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Президент-Председатель Правления;
- Правление.

Уставный капитал Банка составляется из номинальной стоимости акций Банка, приобретенных акционерами. Уставный капитал Банка определяет минимальный размер имущества Банка, гарантирующего интересы его кредиторов. Не могут быть использованы для формирования уставного капитала привлеченные денежные средства.

Коллектив банка придерживается ценностей и принципов международной финансовой группы ВТБ. Одна из главных задач группы – поддержание и совершенствование развитой финансовой системы России.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности банка (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Динамика основных показателей деятельности банка ВТБ (ПАО)

Показатель	2021 г., трлн. руб.	2022 г., трлн. руб.	2023 г., трлн. руб.	Темп роста	
				2023 г. / 2021 г., трлн. руб.	2023 г. / 2021 г., трлн. руб..
Финансовые активы банка	6467	6788	14166	4,96	108,69
Финансовые обязательства банка	12075	12417	14974	2,85	20,59
Кредиты	10696	10774	12264	0,77	13,83
Депозиты	4116	41685	69375	1,27	1564,27
Непроцентные доходы за период	57271	40477	45997	-29,32	13,64
Непроцентные расходы за период	29059	29130	40495	0,27	39,01
Чистый процентный доход	39934	46827	47338	17,26	1,09

За 2021-2023 гг. банк ВТБ (ПАО) значительно увеличил объем финансовых активов до уровня 1416 трлн. руб., объем финансовых обязательств увеличился на четверть, составив 14974 трлн. руб.

Основной рост рассмотренных экономических показателей деятельности пришелся на 2022 г., среди которых следует отдельно выделить рост объема открытых депозитов 69375 трлн. руб. Вместе с тем объем кредитования увеличился до 12264 трлн. руб.

Сеть банка формируют 500 филиалов и дополнительных офисов в 69 регионах страны.

Дополнительный офис «Туапсе» в г. Туапсе Филиала № 2351 в г. Краснодар Банка ВТБ (ПАО) открыт в декабре 2007 года. Коллектив состоит из 16 человек:

1. Директор – 1 чел.
2. Служба безопасности – 1 чел.
3. Фронт-линия – 6 чел.
4. Кассовый узел – 1 чел.
5. Менеджер по работе с зарплатными клиентами – 1 чел.
6. Менеджер по работе с клиентами сегмента Привилегия – 1 чел.
7. Менеджер по работе с юридическими лицами – 1 чел.
8. Отдел по работе с проблемной задолженностью – 1 чел.
9. Менеджер прямых продаж – 1 чел.
10. Уборщица – 2 чел.

Основными конкурентами ДО «Туапсе» банка ВТБ (ПАО) в г. Туапсе являются кредитные организации, входящие в ТОП-10 и занимающие лидирующие позиции на рынке розничных услуг. В частности, основными конкурентами кредитной организации являются:

- на рынке потребительского кредитования: «Сбербанк» ПАО, АО «Альфа-банк», ПАО «Банк Уралсиб», ООО КБ «Кубань Кредит» и ПАО РНКБ Банк;
- на рынке кредитных карт: «Сбербанк» ПАО, АО «Альфа-Банк», ПАО «

Газпромбанк», АО «ТБанк» и ПАО «Банк Уралсиб»;

– на рынке частных вкладов: «Сбербанк» ПАО, АО «Альфа-Банк», ПАО «Банк Уралсиб», и ПАО РНКБ Банк.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными конкурентами ДОО «Туапсе» в г. Туапсе Банка ВТБ (ПАО) являются ПАО «Сбербанк» и АО «Альфа-банк». Далее проведем сравнительную оценку конкурентоспособности данных банков.

Для оценки уровня конкурентоспособности применим методы маркетингового и социологического анализа – методы анкетирования и интервьюирования. В анкетировании принимало участие 284 человека – физических лиц, клиентов трех исследуемых банков. Анкета опроса представлена в Приложении 1. 50,70% опрошенных – мужчины, 49,30% – женщины.

Распределение респондентов по уровню дохода отражено ниже на рисунке 2.1. Как видно из рисунка, основная доля опрошенных имеет доход на уровне 50-100 тыс. руб. (38,03%), 30-50 тыс. руб. (27,11%), до 30 тыс. руб. получают 21,13%, от 100 до 150 тыс. руб. 12,32% опрошенных и 1,41% более 150 тыс. руб.

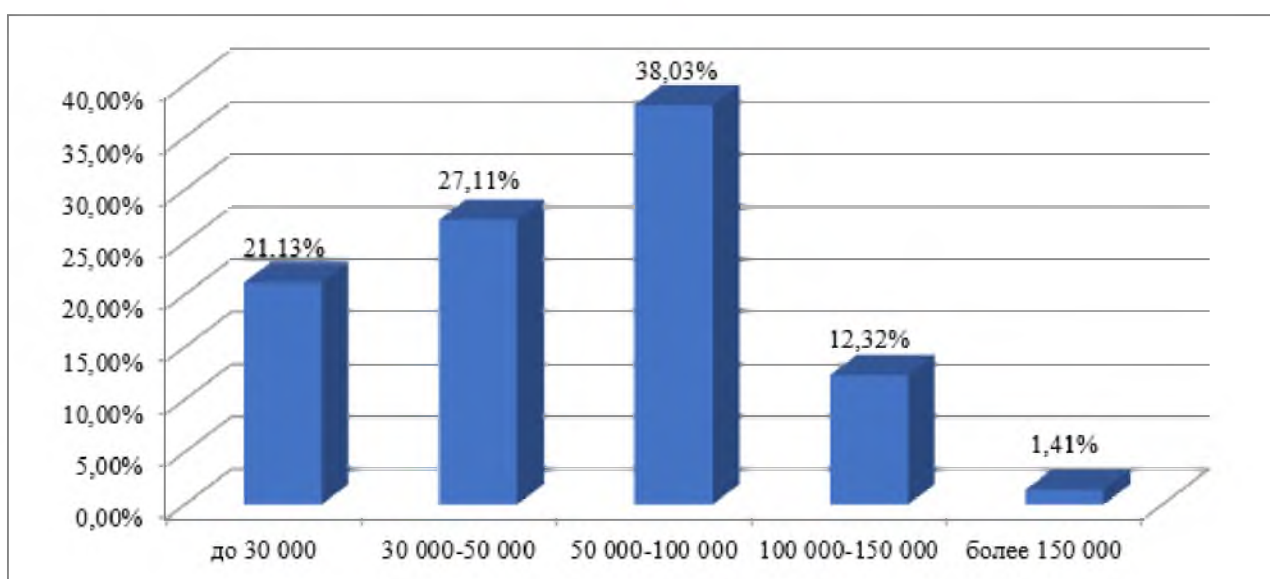


Рисунок 2.1 – Распределение респондентов по уровню ежемесячного дохода, %

На рисунке 2.2 отражено распределение ответов на вопрос о том, какой

банк выбирается клиентом в качестве приоритетного для основных финансовых операций. Как видно из рисунка, 55,99% – абсолютное большинство – пользуется услугами ПАО «Сбербанк», 26,41% выбирают ПАО «ВТБ», 17,61% являются клиентами «Альфа-Банка».

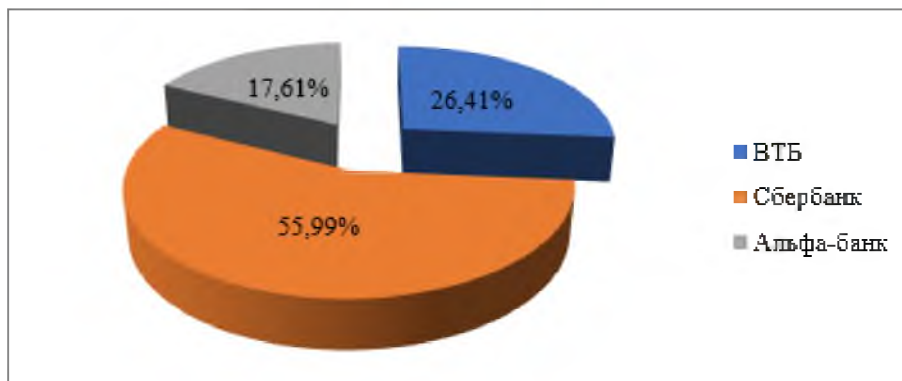


Рисунок 2.2 – Распределение клиентов по выбору основного банка

Факторы выбора банка отражены на рисунке 2.3. 39,79% выбрали банк из-за выгодных условий, 29,63% – потому что считают его надежным, 27,82% из-за совета родственника или знакомых, 2,46% выбрали банк, потому что филиал находится рядом с домом.

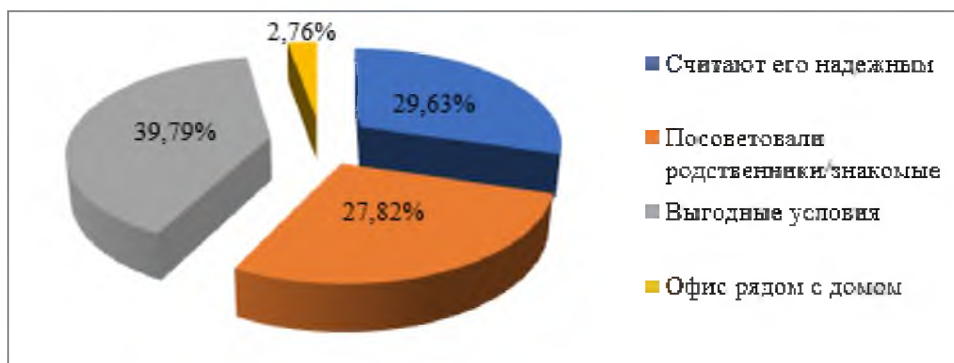


Рисунок 2.3 – Факторы выбора основного банка

На рисунке 2.4 отражено распределение обращений респондентов по видам услуг.

Как видно из рисунка 2.4, 97,18%, то есть абсолютное большинство обращается за получением банковских карт, 65,14% за кассовым обслуживанием, 6,69% хранят вклады, 11,97% обращались за ипотечным кредитованием, 28,87% получали автокредит, 14,44% получали кредиты на

юридических лиц, 25,70% опрошенных обращались за потребительским кредитованием.

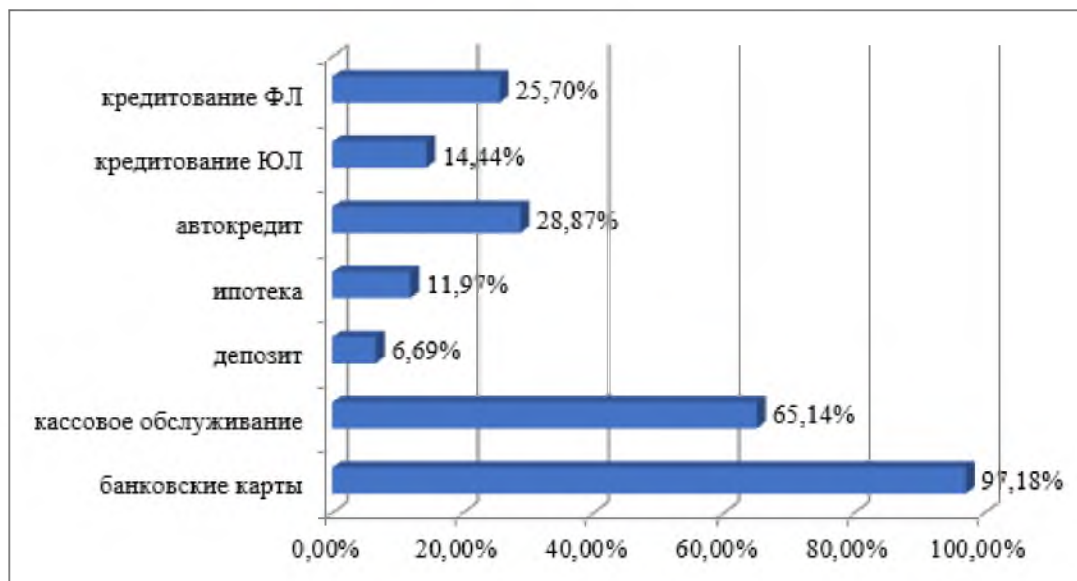


Рисунок 2.4 – Распределение обращений респондентов по видам услуг

Уровень качества обслуживания по оценкам респондентов отражен на рисунке 2.5.

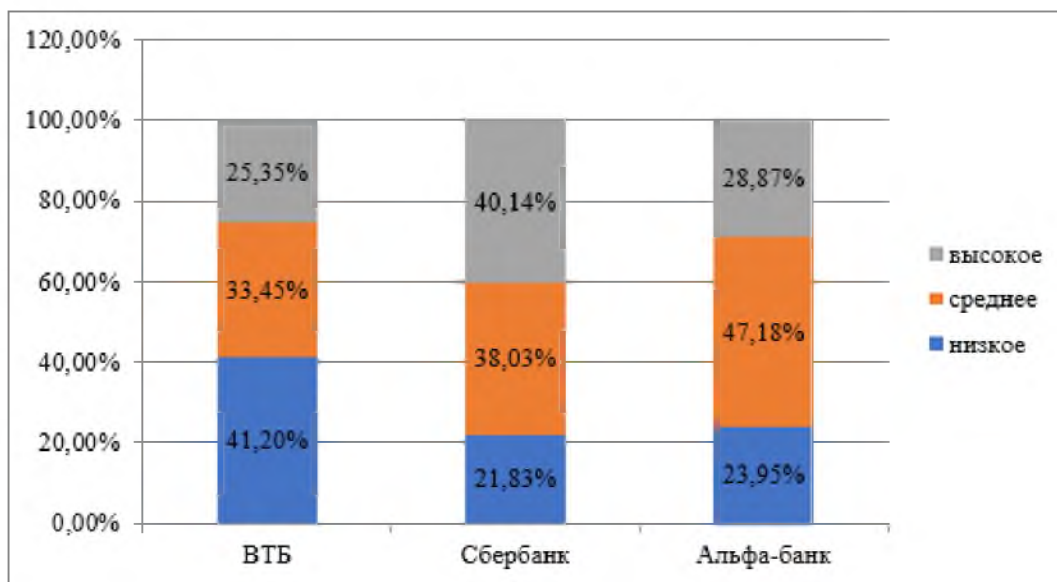


Рисунок 2.5 – Уровень качества обслуживания в банках

Как видно из рисунка 2,5, 40,14% опрошенных клиентов Сбербанка удовлетворены качеством обслуживания и оценивают его как высокое, 38,03% оценивают качество обслуживания на среднем уровне, 21,83% - на низком.

25,35% клиентов ВТБ высоко оценили качество обслуживания, 33,45% - средне, 41,20% оценили его как низкое. 28,87% клиентов «Альфа-Банка» оценили качество обслуживания как высокое, 47,18% как среднего уровня, 23,95% как низкого.

На рисунке 2.6 отражено распределение ответов на вопрос о приоритетах конкурентоспособности банков.

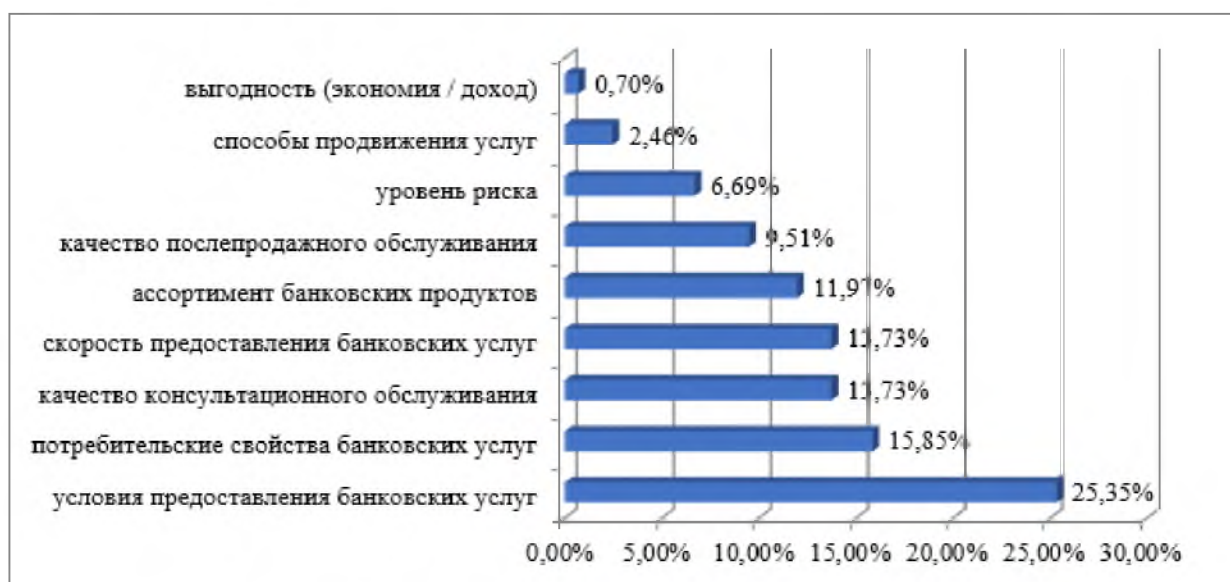


Рисунок 2.6 – Приоритеты конкурентоспособности банков (параметры конкурентоспособности)

Исходя из данных опроса были сформированы весовые коэффициенты для оценки параметров конкурентоспособности банков в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Параметры конкурентоспособности и весовые коэффициенты

Показатель	Весовой коэффициент, %
Выгодность (экономия / доход)	0,704225
Способы продвижения услуг	2,464789
Уровень риска	6,690141
Качество послепродажного обслуживания	9,507042
Ассортимент	11,97183
Скорость предоставления банковских услуг	13,73239
Качество консультационного обслуживания	13,73239
Потребительские свойства банковских услуг	15,84507
Условия предоставления банковских услуг	25,35211

Исходя из полученных данных, в таблице 2.3 отражена оценка

конкурентоспособности банковских услуг анализируемых банков по качеству. Как видно из данных таблицы 2.3, уровень конкурентоспособности банковских услуг анализируемых банков распределился следующим образом – лидером является ПАО «Сбербанк», на один балл от него отстает ПАО «ВТБ», а «Альфа-Банк» занимает третью позицию.

Таблица 2.3 – Оценка конкурентоспособности банковских услуг по качеству

Показатель	Весовой коэффициент, %	Балльная оценка по методике Спичинной, балл			Уровень качества услуг, балл		
		ПАО «Сбербанк»	ПАО "ВТБ"	«Альфа-банк»	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	«Альфа-банк»
Выгольность (экономика / доход)	0,01	50	50	40	0,35	0,35	0,28
Способы продвижения услуг	0,02	50	40	30	1,23	0,99	0,74
Уровень риска	0,07	20	30	10	1,34	2,01	0,67
Качество послепродажного обслуживания	0,10	50	20	40	4,75	1,90	3,80
Ассортимент	0,12	50	40	50	5,99	4,79	5,99
Скорость предоставления банковских услуг	0,14	50	40	40	6,87	5,49	5,49
Качество консультационного обслуживания	0,14	50	30	40	6,87	4,12	5,49
Потребительские свойства банковских услуг	0,16	50	50	40	7,92	7,92	6,34
Условия предоставления банковских услуг	0,25	40	50	40	10,14	12,68	10,14
Итого	1,00	410,00	350,00	330,00	45,46	40,25	38,94
Средний уровень качества услуг, балл		40,37					
Относительный уровень качества банковских услуг, %		-			36%	32%	31%
Ранг		-			1	2	3

На основании данных о стоимости вкладов, кредитовании, средних ставках обслуживания, указанных на сайтах исследуемых банковских организаций, осуществим оценку конкурентоспособности стоимости банковских услуг, в таблице 2.4.

Исходя из приведенного анализа, можно заключить, что по уровню стоимости банки примерно равноценны – в ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ» большее количество предлагаемых услуг и соответственно иная формация ранжирования процентных ставок и условий – кредитования, депозитов, обслуживания банковских карт. Как видно из таблицы 2.4, по уровню

кредитования лидируют ПАО «ВТБ» и «Альфа-Банк», по уровню расчетно-кассового обслуживания – «Альфа-Банк». Качество депозитной политики также выше у «Альфа-Банк» и ПАО «ВТБ», но по операциям с ценными бумагами очевидно лидирует ПАО «Сбербанк». Инкассация наиболее эффективно организована также у ПАО «Сбербанк», а вот по хранению ценностей лидирует «Альфа-Банк». По валютным операциям лидером является ПАО «Сбербанк». По обслуживанию пластиковых карт – ПАО «ВТБ».

Таблица 2.4 – Оценка конкурентоспособности стоимости банковских услуг

Показатель	Весовой коэффициент, %	Балльная оценка по методике Спидинвой. балл			Уровень качества услуг, балл		
		ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	«Альфа-банк»	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	«Альфа-банк»
Кредитование	0,21	30	40	40	6,39	8,52	8,52
РКО	0,19	20	20	30	3,86	3,86	5,79
Депозиты	0,14	20	30	30	2,8	4,2	4,2
Операции с ценными бумагами	0,13	40	30	30	5,12	3,84	3,84
Инкассация	0,05	50	30	30	2,3	1,38	1,38
Хранение ценностей	0,00	10	10	30	0,04	0,04	0,12
Валютные операции	0,16	40	20	30	6,28	3,14	4,71
Обслуживание пластиковых карт	0,11	30	40	20	3,42	4,56	2,28
Прочие услуги	0,01	50	40	40	0,3	0,24	0,24
Итого	1,00	290,00	260,00	280,00	30,51	29,78	31,08
Средний уровень качества услуг, балл		30,45667					
Относительный уровень качества банковских услуг, %		-			0,33	0,33	0,34
Ранг		-			2	2	1

В таблице 2.5 отражена оценка уровня обновлений продуктовой линейки анализируемых банков. Как видно из таблицы, по уровню и количеству внедряемых новых продуктов лидирует ПАО «ВТБ», ПАО «Сбербанк» несколько отстает от своего главного конкурента.

Таблица 2.5 – Оценка уровня обновлений продуктовой линейки анализируемых банков, шт.

Банк	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Итого
ПАО «ВТБ»	4	5	7	6	22
ПАО «Сбербанк»	3	7	5	6	21
«Альфа-банк»	3	4	5	4	16

Исходя из полученных данных, осуществим интегральную рейтинговую оценку уровня конкурентоспособности анализируемых банков в таблице 2.6.

Оценка в рейтинге от 1 до 3 по месту, занимаемому банком в рейтинге в рамках оцениваемых параметров. Соответственно, чем меньше итоговый бал – тем выше уровень конкурентоспособности, и наоборот.

Таблица 2.6 – Интегральная оценка уровня конкурентоспособности анализируемых банков по выявленным параметрам

Критерии оценки	ПАО «Сбербанк»	ПАО «ВТБ»	АО «Альфа-банк»
Абсолютная доля рынка	1	2	3
Относительная доля рынка	1	2	3
Тенденция доли рынка	2	1	3
Уровень доходности	1	2	3
Уровень качества услуг	1	3	2
Стоимость услуг	2	2	1
Появление новых услуг	2	1	3
Объем кредитного портфеля физических лиц	1	2	3
Объем кредитного портфеля юридических лиц	1	2	3
Депозиты физических лиц	1	2	3
Депозиты предприятий	1	2	3
Объем активов	1	2	3
Сумма, балл	15	23	33
Оценка конкурентоспособности	1	2	3

Таким образом, ПАО «Сбербанк» является лидером по уровню конкурентоспособности – и в рамках финансовых показателей деятельности, и в рамках качества реализуемых услуг.

Объект нашего исследования, ПАО «ВТБ», осуществляет активную работу по развитию своего потенциала значительно опережает третий рассматриваемый банк – АО «Альфа-банк».

При этом стоит обратить внимание, что наихудшие показатели конкурентоспособности у ПАО «ВТБ» в категории качество обслуживания и предоставляемых услуг.

Именно на эту область деятельности Банка следует обратить особое внимание, провести анализ и наметить точки роста для повышения конкурентоспособности.

2.2 Анализ методики оценки качества обслуживания и услуг ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка ВТБ (ПАО)

Одним из важнейших элементов системы качества обслуживания клиентов Банка является мониторинг лояльности клиентов и оценка качества обслуживания.

Целью оценки лояльности Клиентов для подразделений Банка является достижение долгосрочного конкурентного преимущества за счет высокого качества клиентского сервиса, продуктов (услуг) и процессов Банка, обеспечивающего достижение стратегических целевых показателей деятельности Банка.

Взаимодействие с клиентами в рамках мониторинга лояльности и оценки качества обслуживания может осуществляться посредством телефонной связи, смс-сообщений, электронной почты, системы «ВТБ-Онлайн», сайта Банка, чата Банка, сети Банкоматов и мессенджеров.

Качество обслуживания в точках взаимодействия оценивается показателем CSI (Customer Satisfaction Index – индекс удовлетворенности клиентов) в каждой точке взаимодействия и отражает:

- 1) Удовлетворённость Клиентов качеством обслуживания;
- 2) Основные факторы, влияющие на удовлетворённость Клиентов в канале обслуживания.

Проведения оценки качества обслуживания клиентов методом проведения опроса CSI введено в действие с конца 2023 года взамен менее эффективной системы проведения контрольных закупок тайным покупателем.

Анкеты для проведения опроса CSI в точках обслуживания разрабатываются и утверждаются Управлением клиентского опыта Банка.

Более подробно остановимся именно на данном показателе и проанализируем его значение в динамике.

При поступлении клиенту на электронную почту предложения о прохождении онлайн-опроса о качестве клиентского сервиса после посещения

офиса продаж Банка, клиент должен ответить на 4 вопроса:

1. Оцените, пожалуйста, насколько Вы в целом остались довольны обслуживанием в отделении? Оценка ставится от 1 до 5 баллов.
2. Уточните, пожалуйста, во время визита в отделение Вы обслуживались у одного или у нескольких сотрудников? Варианты ответов: 1) у одного сотрудника; 2) у нескольких сотрудников.
3. Оцените, пожалуйста, насколько Вы остались довольны сотрудником (сотрудниками), которые с Вами взаимодействовали? Оценка ставится от 1 до 5 баллов.
4. Уточните, пожалуйста, был ли решен Ваш вопрос в офисе Банка? Варианты ответов: 1) вопрос не решен; 2) вопрос в процессе решения; 3) решен полностью.

Проведем анализ оценок клиентов по опросу CSI за 1 квартал 2024 года (рисунок 2.7-2.8).

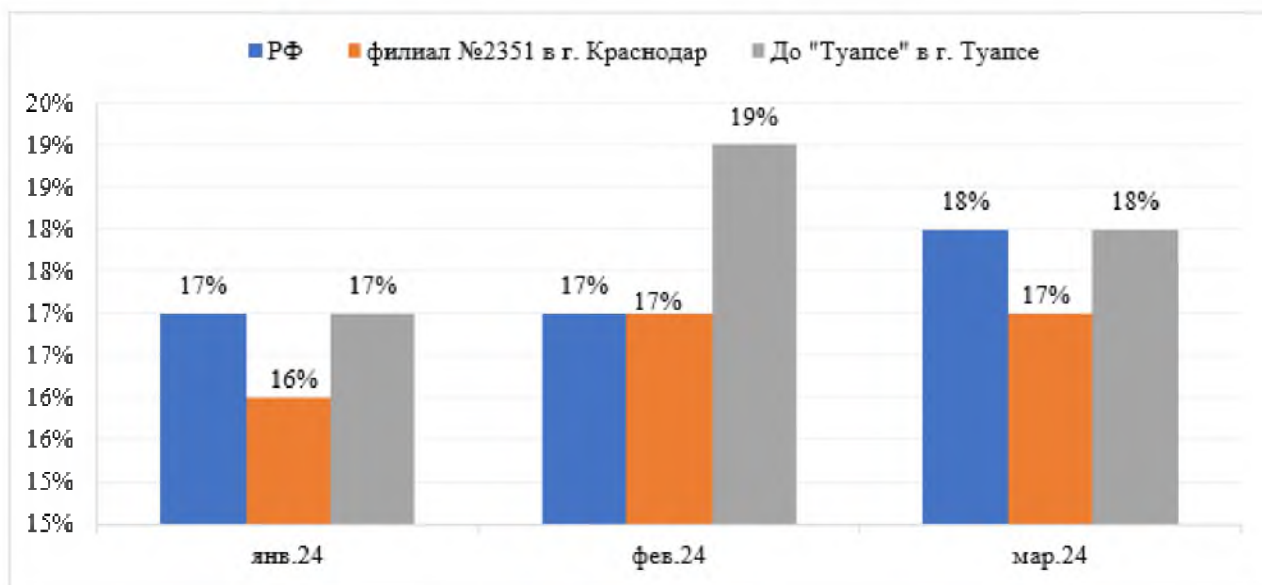


Рисунок 2.7 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Розница»

Как видно в сегменте «Розница» в течение квартала увеличилась доля негативных оценок, при этом средняя оценка по ДО «Туапсе» превышает показатели по России и по Краснодарскому филиалу. При этом пик негативной оценки по ДО «Туапсе» пришелся на февраль, а в марте значение показателя немного улучшилось.

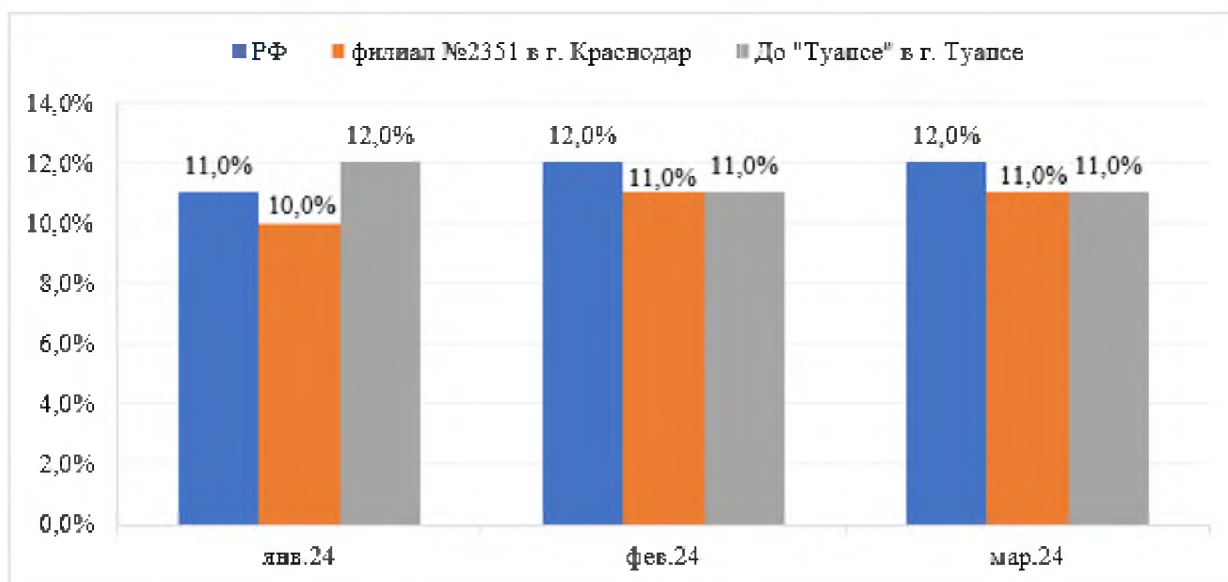


Рисунок 2.8 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Привилегия»

В сегменте «Привилегия» ситуация несколько иная. При росте показателя CSI в течение квартала по Банку в целом и Краснодарскому филиалу, в ДО «Туапсе» доля негативных оценок снизилась после пика в январе.

Исходя из получаемых комментариев при проставлении низких оценок нами выбраны основные тематики за 1 квартал, формирующие 55% всех анкет с негативными оценками (рисунок 2.9).

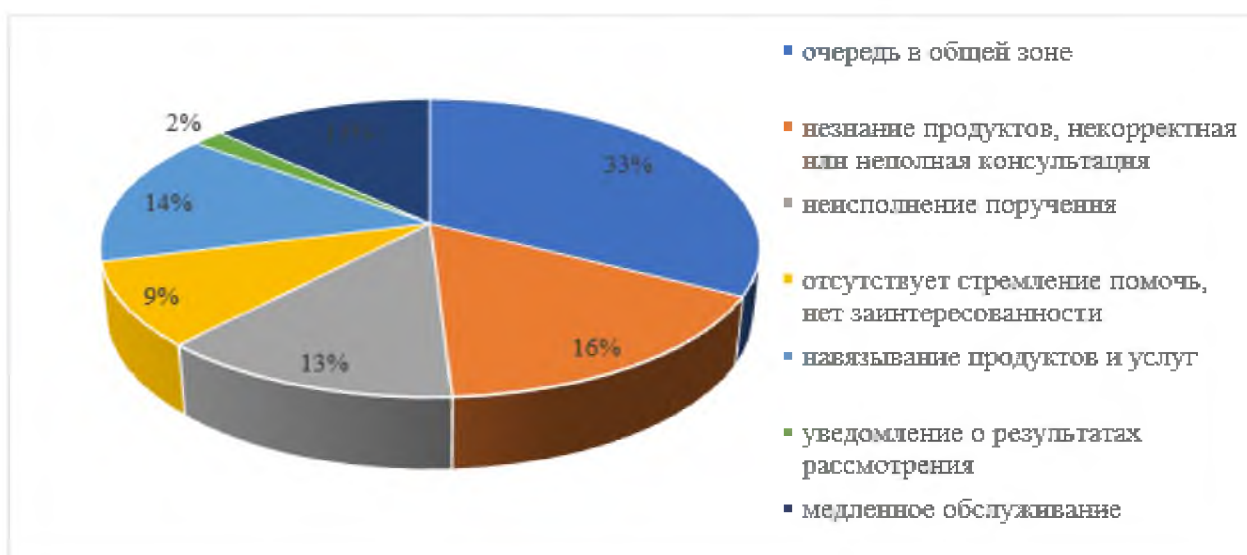


Рисунок 2.9 – Основные причины недовольства клиентов по результатам опроса CSI в 1 квартале 2024 г.

Как видим, основные причины недовольства вызваны работой и низкими

компетенциями сотрудников, обслуживающих клиентов. Длительное ожидание в очереди также косвенно можно отнести в следствие некачественной и медленной работы сотрудников.

Однако следует учитывать, что далеко не все клиенты при проставлении низких оценок оставляют комментарии об их причинах. Таким образом приведенные выше статистические данные не в полном объеме отражают причины негатива клиентов при посещении ТП.

Далее проанализируем оценки клиентов по опросу CSI во 2 квартале 2024 года (рисунок 2.10-2.11).

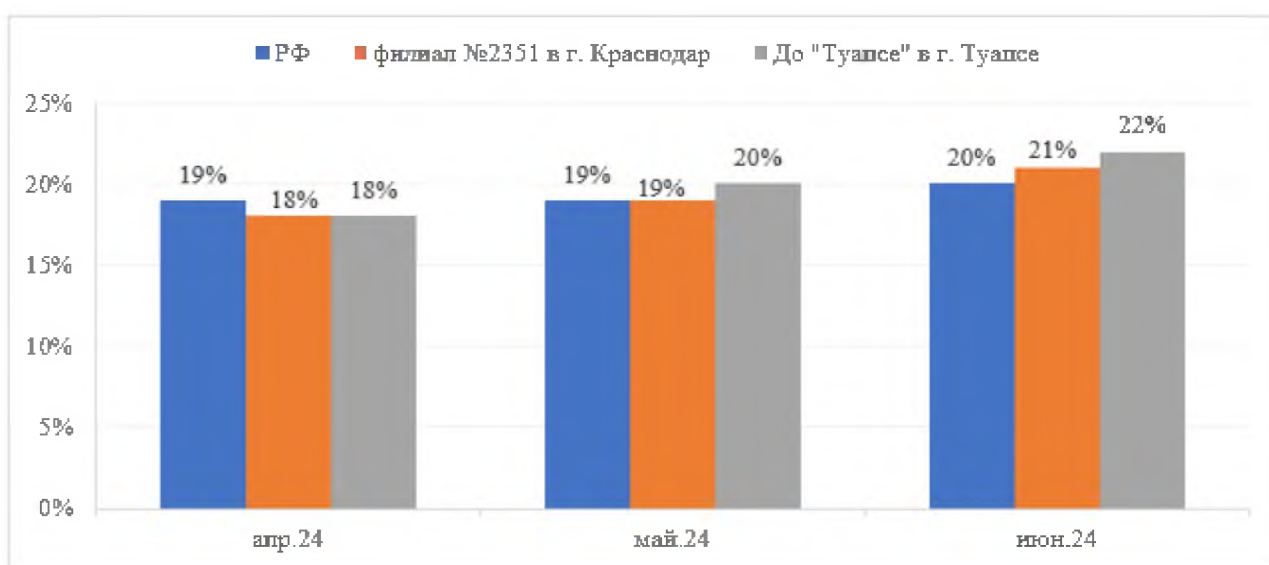


Рисунок 2.10 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Розница»

Анализ данных показывает, что по сегменту «Розница» наблюдается рост доли негативных оценок как по всему Банку в целом, так и по объекту исследования – ДО «Туапсе» в г. Туапсе. При этом в сегменте «Привилегия» картина несколько иная: в целом по России показатель в конце квартала немного снизился, тогда как в филиале №2352 в г. Краснодар, как и в ДО «Туапсе» показатель растет на протяжении всего квартала. Данную динамику роста количества анкет с негативными оценками по Краснодарскому краю можно объяснить притоком числа клиентов в результате начала курортного сезона, что приводит к увеличению длительности ожидания в офисах и другим негативным последствиям.

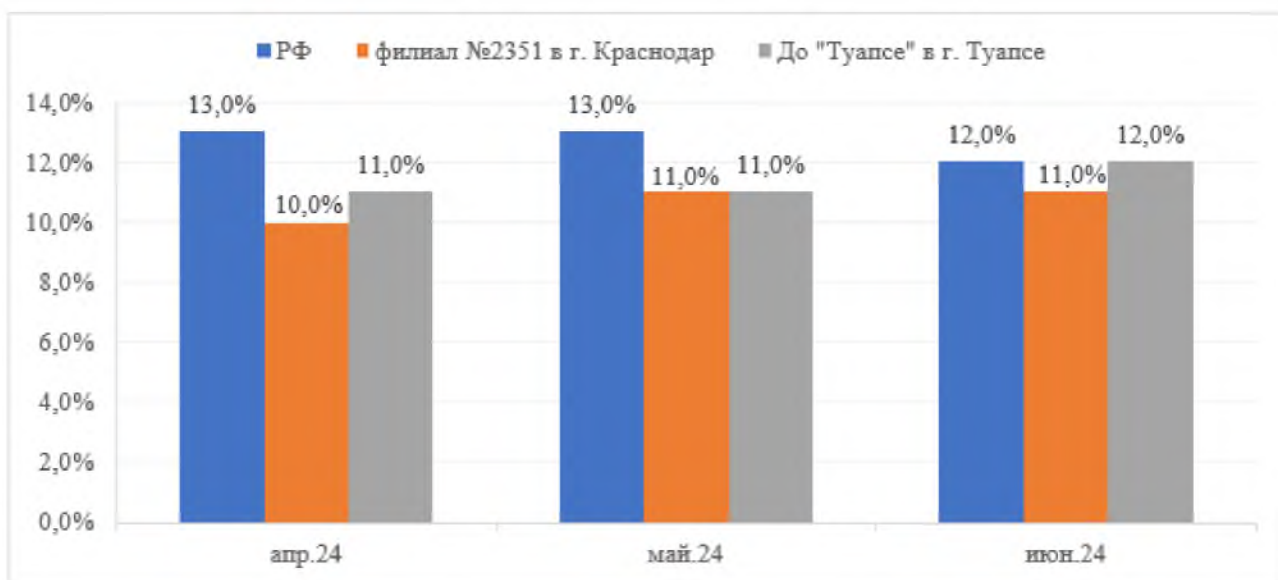


Рисунок 2.11 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Привилегия»

Далее рассмотрим топ вопросов, которые вызвали негатив у клиентов (рисунок 2.12-2.13).

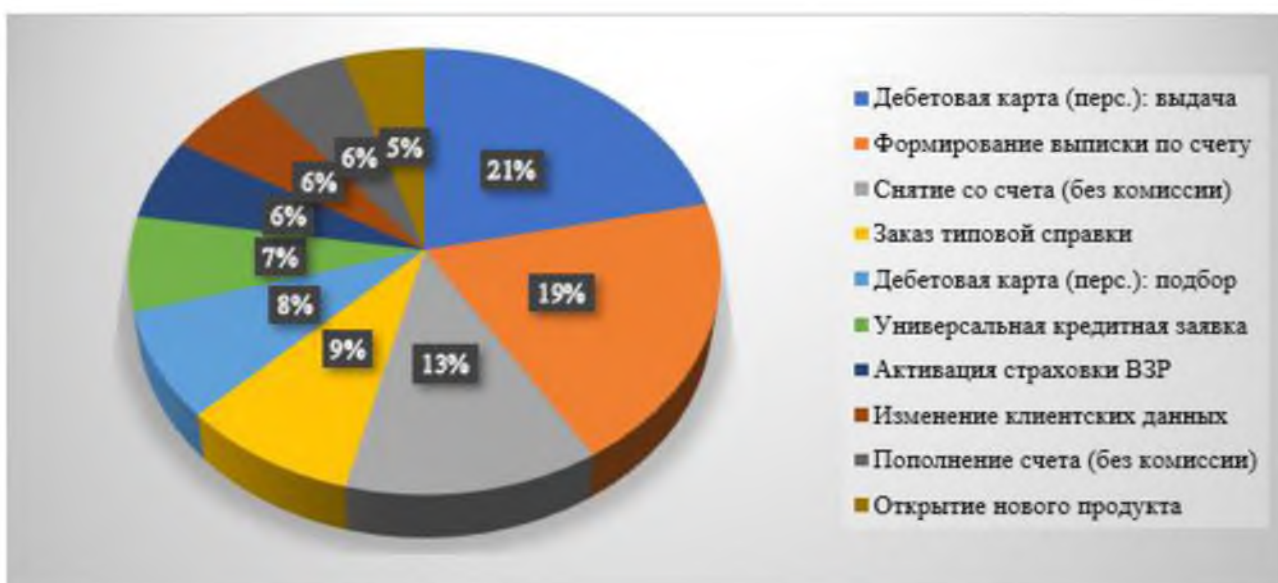


Рисунок 2.12 – Топ вопросов, по которым получен отрицательные оценки CSI в сегменте «Розница»

Дебетовая карта выдача:

- технические проблемы в момент выдачи карты;
- долгая процедура выдачи карты сотрудниками.

Формирование выписки по счету:

- некорректные консультации клиентов по выпискам;
- незнание сотрудников условий и технологии начисления вознаграждения по бонусным категориям.

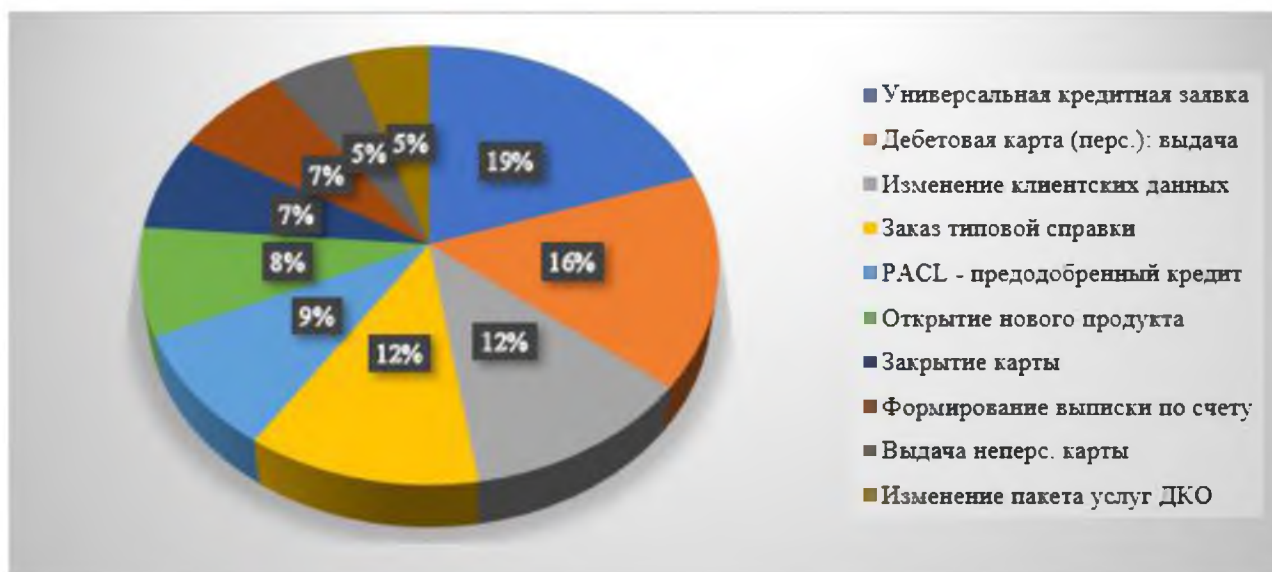


Рисунок 2.13 – Топ вопросов, по которым получен отрицательные оценки CSI в сегменте «Привилегия»

Универсальная кредитная заявка:

- навязывание страховок;
- не информирование о результатах рассмотрения.

Дебетовая карта выдача:

- технические проблемы в момент выдачи карты;
- долгая процедура выдачи карты сотрудниками;
- карта уничтожена.

Изменение клиентских данных:

- задвоение клиентских данных;
- сложности с объединением учетных записей клиентов в розничном ПО Банка;
- несвоевременное информирование клиента об объединении учетных записей.

Анализ данных показывает, что наибольший негатив клиентов вызывают

процедуры выдачи и обслуживания банковских карты и оформление кредитных продуктов, при этом причиной недовольства клиентов являются как некомпетентность и ошибки сотрудников, так и неудобство и медленная работа банковских систем и процессов.

60% причин недовольства клиентов во 2 квартале связаны с работой сотрудников (навязывание услуг / незнание продуктов / скорость обслуживания / невыполнение обещаний) (рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Основные причины недовольства клиентов во 2 квартале 2024 г.

С апреля по июнь количество жалоб на очередь в общей зоне увеличилось на 3%. Количество жалоб на навязывание продуктов и услуг увеличилось в 2 раза. Негатив клиентов, связанный с незнанием продуктов сотрудниками, некорректной или неполной консультацией сохраняется на неизменно высоком уровне в течение квартала. Количество жалоб на невыполнение обещаний увеличилось в 5 раз. Негатив, связанный с недостаточностью сотрудников / пустыми окнами увеличился на 5%.

Далее проанализируем оценки клиентов по опросу CSI в 3 квартале 2024 года (рисунок 2.15-2.16).

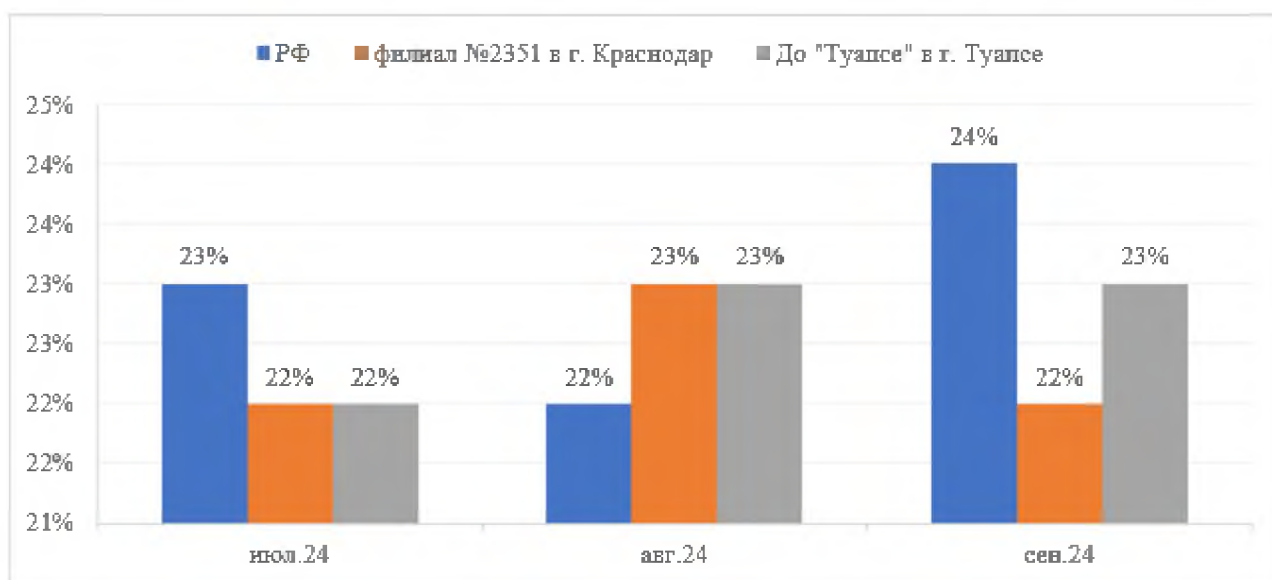


Рисунок 2.15 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Розница»

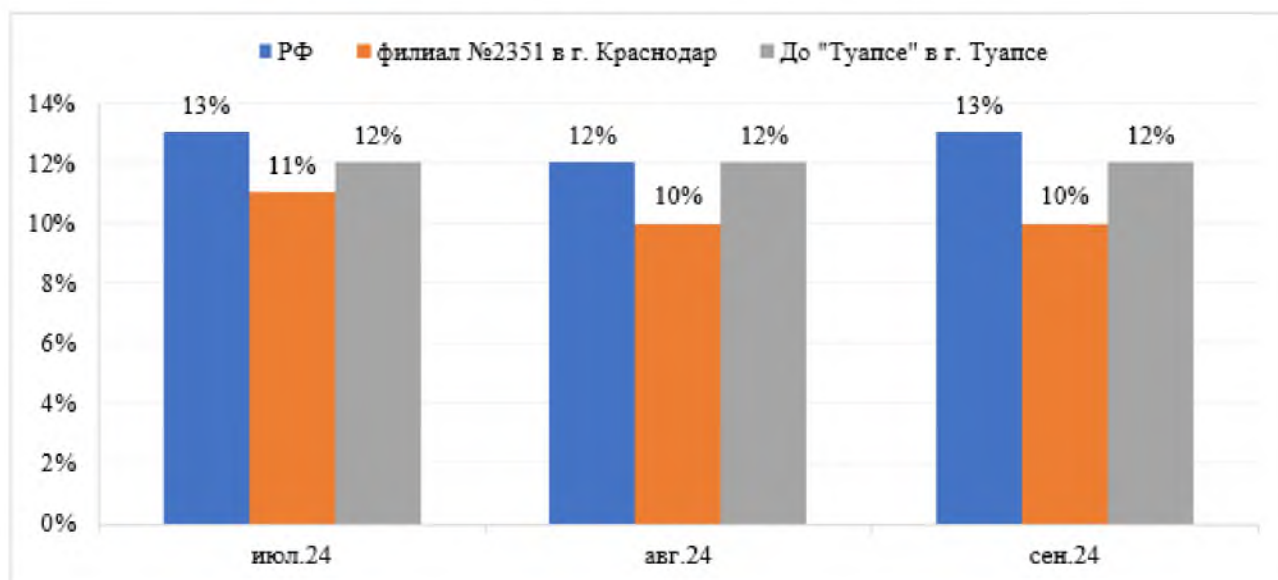


Рисунок 2.16 – Доля негативных оценок CSI в сегменте «Привилегия»

В целом за квартал в сегменте «Розница» наблюдается увеличение доли отрицательных анкет, при этом в филиале №2352 в г. Краснодар и в ДО «Туапсе» этот показатель ниже, чем общий по Банку.

По сегменту «Привилегия» за 3 квартал практически не меняется. При этом в ДО «Туапсе» данный показатель хуже, чем по Краснодарскому краю, и приближается к общему значению показателя по Банку.

Далее проанализируем детализацию основных причин недовольства

клиентов на основе оставляемых комментариев при прохождении опроса (рисунок 2.17-2.28).

Универсальная заявка:

- не устраивает сумма / ставка / срок одобренного кредита;
- не получил результат рассмотрения заявки.

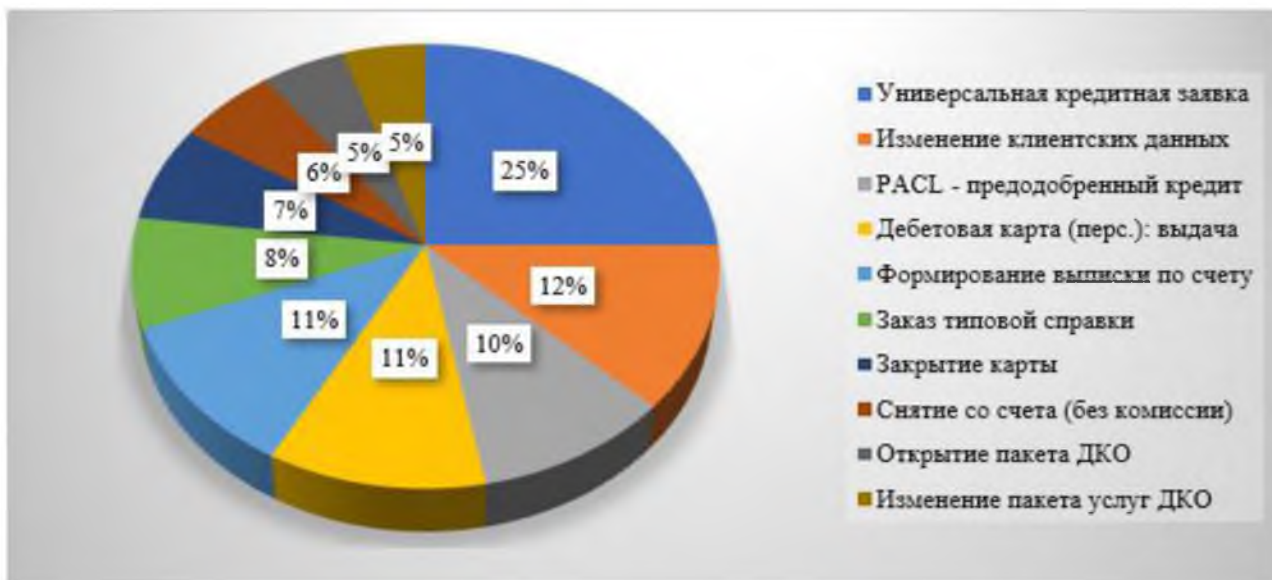


Рисунок 2.17 – Топ вопросов, по которым получен отрицательные оценки CSI в сегменте «Розница»

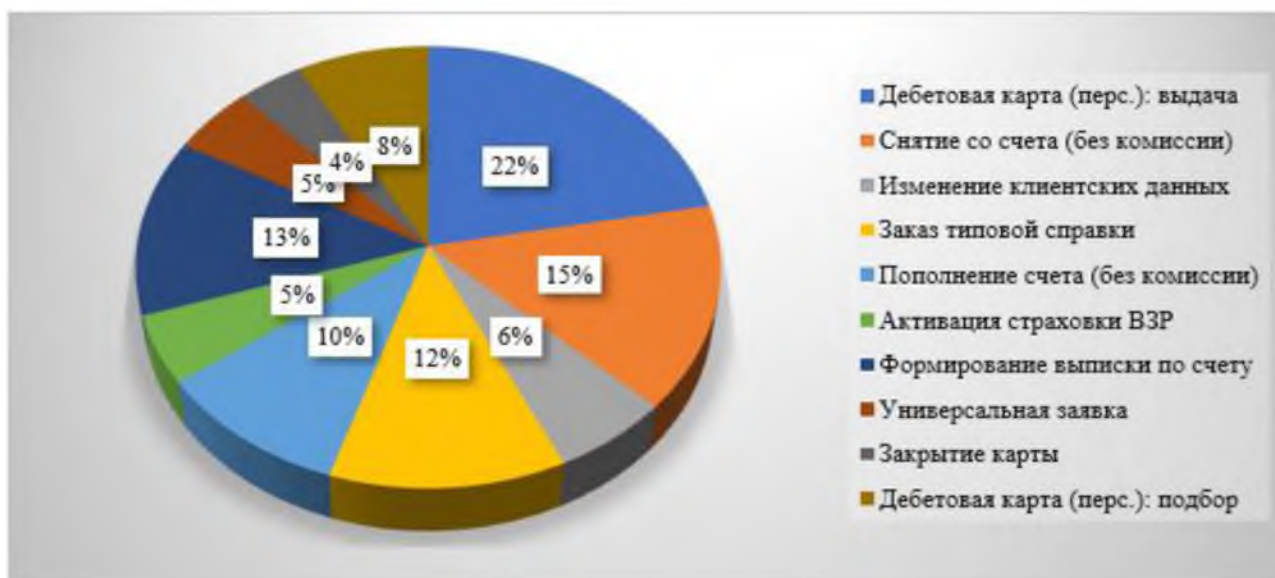


Рисунок 2.8 – Топ вопросов, по которым получен отрицательные оценки CSI в сегменте «Привилегия»

Дебетовая карта выдача:

- не могут найти карту / не видят карту;
- другое место доставки карты;
- получение пин-кода – навигируют в ЛК при наличии пин-конверта;
- карта в наличии, а пин-конверт не доставлен.

В целом ситуация в 3 квартале не изменилась по отношению ко 2 кварталу. Также основная доля негатива приходится на операции, связанные с выдачей и обслуживанием банковских карт, а также кредитованием.

Ниже представлена детализация основных причин недовольства клиентов, связанных с деятельностью работников (рисунок 2.19).

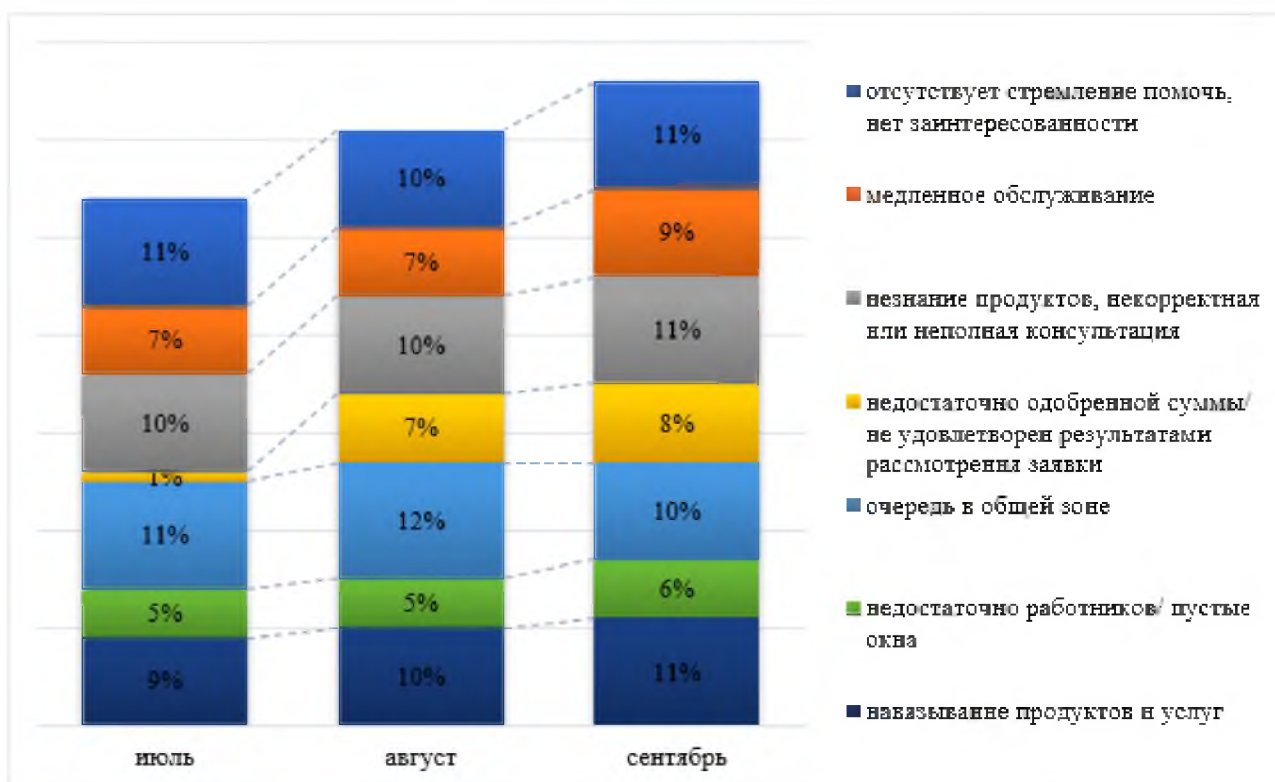


Рисунок 2.19 – Детализация основных причин недовольства клиентов, связанных с деятельностью работников ТП в 3 квартале 2024 г.

Представленные на рисунке данные позволяют сделать следующие выводы:

- 1) Негатив клиентов, связанный с очередью в общей зоне, снизился на 1%, но по-прежнему остается на высоком уровне среди основных причин;

- 2) Негатив, связанный с навязыванием продуктов и услуг, увеличился на 2%.
- 3) На высоком уровне остается негатив клиентов, связанный:
 - с медленным обслуживанием – увеличение на 2% в сентябре;
 - с отсутствием стремления помочь и заинтересованности в решении вопроса клиента;
 - с незнанием продуктов, некорректной и неполной консультацией;
 - с недостаточностью работников / наличием пустых окон – увеличение в сентябре.

Резкое увеличение негатива клиентов, связанного с недостаточностью одобренной суммы / неудовлетворением результатами рассмотрения заявок, обусловлено общим увеличением количества заявок на кредитные продукты.

Сравним доли негативных оценок опроса CSI за 1-3 кварталы (рисунок 2.20-2.21).

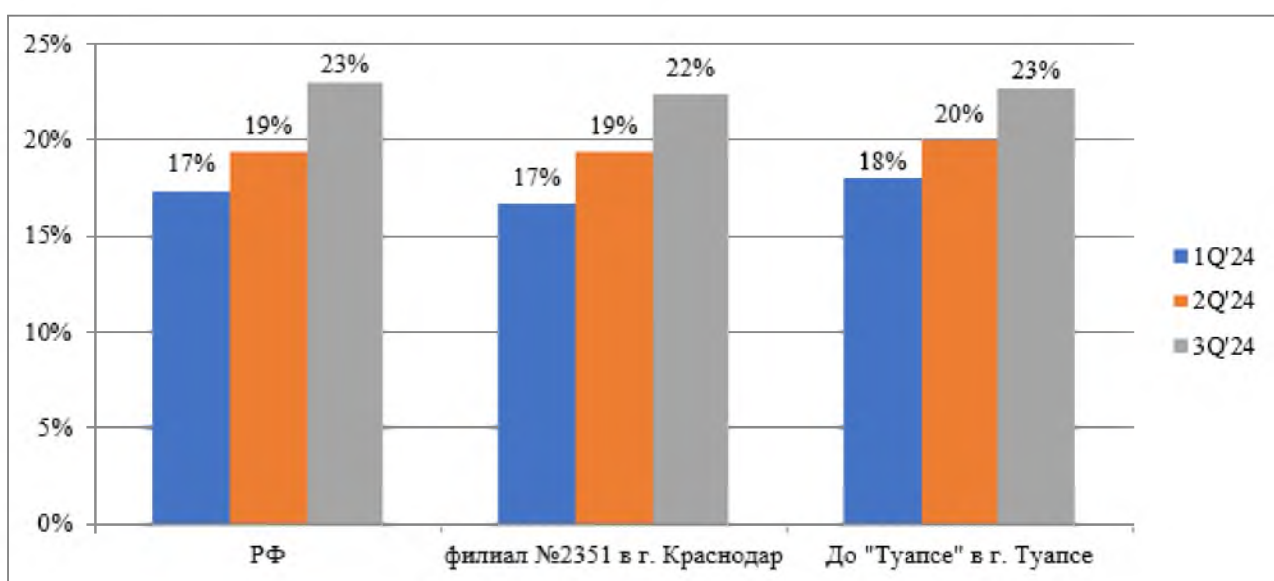


Рисунок 2.20 – Динамика негативных оценок CSI в сегменте «Розница» за 1-3 кварталы 2024 года

Таким образом в сегменте «Розница» мы видим значительный рост доли негативных оценок опроса CSI за 3 квартала 2024 г., в том числе значение показателя в ДО «Туапсе». При этом можно отметить замедление роста показателя в ДО «Туапсе» к концу исследуемого периода: если в 1 и 2 квартале

значение показателя в ДО «Туапсе» превышало аналогичный показатель по Банку в целом, то в 3 квартала значения выровнялись. Однако на фоне Краснодарского филиала значение показателя ДО «Туапсе» превышает средний уровень за все 3 квартала на 1%.

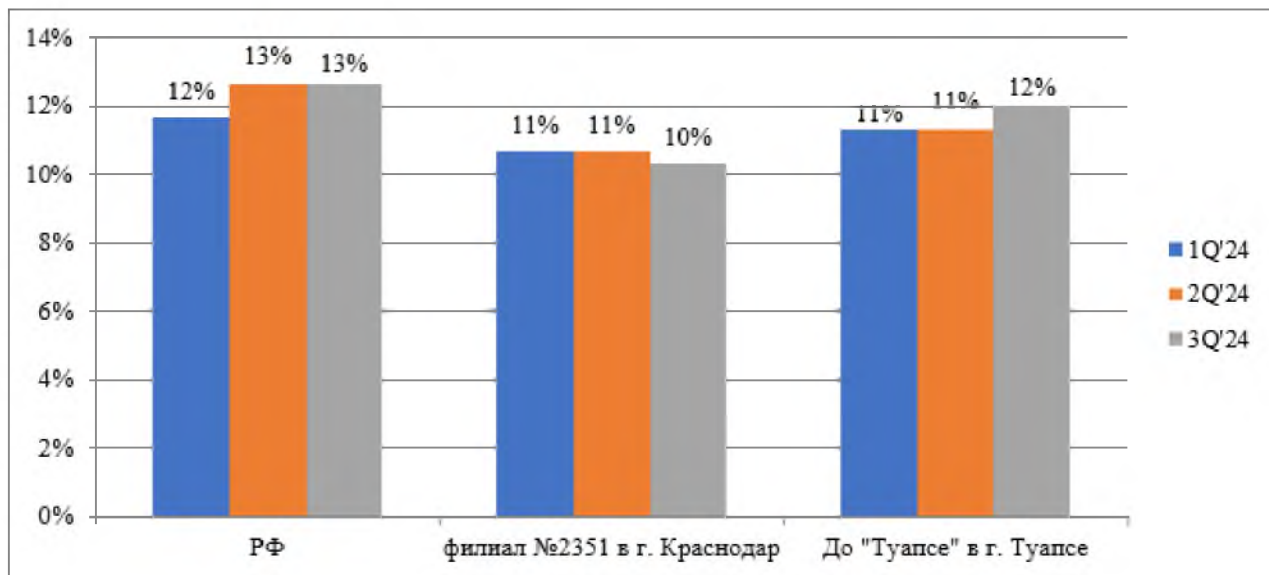


Рисунок 2.21 – Динамика негативных оценок CSI в сегменте «Привилегия» за 1-3 квартал 2019 года

По сегменту «Привилегия» значение показателя CSI по Банку в целом и по ДО «Туапсе» выросло на 1% за исследуемый период. В свою очередь Краснодарский филиал показал положительную динамику и снижения показателя на 1%, что позволило обеспечить более низкий процент в сравнении с общим показателем по Банку. В этой связи рост числа негативных оценок в ДО «Туапсе» значительно выделяется на фоне других офисов Краснодарского филиала.

Основная доля негатива по результатам опроса CSI вызвана следующими проблемами:

- 1) очереди и длительное ожидание находится на 1 месте среди факторов, вызывающих негатив у клиентов при посещении отделений банка.
- 2) процедура выдачи карты занимает значительное время, что негативно сказывается на оценке клиента всего отделения.
- 3) негатив клиентов, которые не получили карты в связи с тем, что карты

уничтожены по истечению срока хранения.

4) длительность процесса изменения клиентских данных и объединения карточек клиентов.

5) клиентам отказывают в получении кредита без страховки.

6) незнание работниками условий и технологии начисления вознаграждения по бонусным категориям.

Таким образом нами была проанализирована система оценка качества обслуживания клиентов Банка ВТБ (ПАО) методом проведения опроса CSI. В целом данная методика показывает себя как довольно эффективный и универсальный инструмент, который позволяет охватить максимально широкий круг клиентов за счет внедрения в CRM- систему Банка и простоты взаимодействия и получения обратной связи от клиента.

Однако в ходе анализа данных нами были выделены и недостатки данной методики, которые в определенной степени влияют на объективность оценки, дальнейшее взаимодействие с клиентом, повышение качества обслуживания, а, в результате, конкурентоспособность Банка:

1. В виду отсутствия обязательного заполнения поля «Комментарий» часть анкет с низкой оценкой не поддается анализу: понять и устранить причину недовольства клиента не предоставляется возможным.

2. Опрос проводится анонимно, нет возможности идентифицировать клиента для более детального изучения сложившейся негативной ситуации, в том числе ее проработки с сотрудником, осуществлявшим обслуживание.

3. В связи с большим временным промежутком между проведением опроса и предоставлением отчета по нему в точку продаж, отсутствует возможность повлиять на ситуацию и решить проблему клиента в индивидуальном порядке.

3 Направления повышения конкурентоспособности ДО «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар банка «ВТБ» (ПАО)

3.1 Повышение качества обслуживания клиентов как ключевой фактор повышения конкурентоспособности Банка

В второй главе выпускной квалификационной работы мы провели сравнительный анализ конкурентоспособности банка «ВТБ» (ПАО) (на примере ДО «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар) с его основными конкурентами (ПАО «Сбербанк» и АО «Альфа-Банк»). В результате анализа был сделан вывод о том, что слабой стороной банка «ВТБ» является качество обслуживания клиентов в точках продаж, что в значительной степени снижает конкурентоспособность Банка.

С целью более подробного анализа выявленной проблемы, нами был проведен анализ существующей системы качества клиентского сервиса банка «ВТБ». Главным инструментом оценки удовлетворенности клиентов уровнем предоставляемого Банком сервиса является система онлайн-опроса CSI.

При всех ее положительных качествах и преимуществах, существует ряд недостатков системы, требующих исправления и совершенствования в целях повышения качества клиентского сервиса и лояльности самих клиентов Банка. Ключевым недостатком системы, на наш взгляд, является отсутствие обязательных комментариев при проставлении низких оценок в опросе, его анонимность, которая влечет невозможность осуществления повторной коммуникации с клиентом для исправления негативной ситуации.

В настоящий момент клиент оставляет комментарии о качестве обслуживания по желанию и зачастую не прописывает подробные комментарии. С одной стороны, это сделано для снижения затрат времени клиента на прохождение опроса, но с другой стороны, данный факт не позволяет сотрудникам УКО выявить конкретные недостатки и просчеты в работе бизнес-процессов Банка, продуктов, сотрудников отделений и колл-центра. В результате нет возможности организовать конкретные мероприятия,

направленные на исправление ситуации, решения проблемы клиента или недопущения повторения данных ошибок в будущем, повышения компетенции конкретного сотрудника, недоработавшего с клиентами.

На основании всего вышесказанного нами предлагается доработка действующей системы онлайн-опроса Банка CSI в части внедрения процесса замыкания обратной связи с клиентом – CFL (Closed FeedBackLoop). Суть данного предложения заключается в следующем (рисунок 3.1):

1. Клиент обращается в отделение Банка и осуществляет одну из операций, в результате чего попадает в выборку для онлайн-опроса CSI.

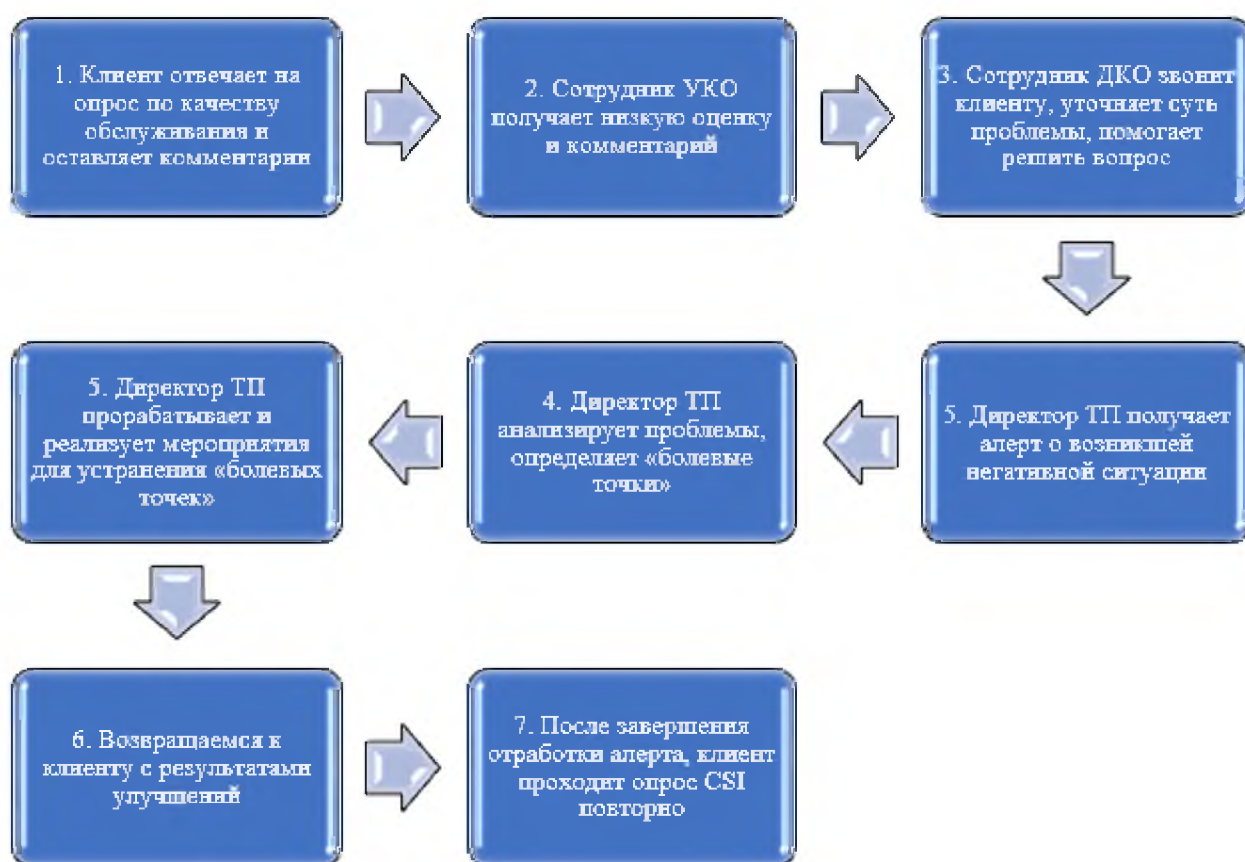


Рисунок 3.1 – Схема организации замыкания обратной связи с клиентом CFL

2. Клиент отвечает на опрос по качеству обслуживания с обязательным проставлением комментариев и ФИО обслуживающего сотрудника (или его описание) при проставлении оценки ниже «5».

3. Сотрудники УКО получают информацию о низкой оценке и причинах, повлекших снижение лояльности клиента в максимально короткий срок.

4. Сотрудником ДКО осуществляется звонок клиенту с целью уточнения сути проблемы и ее решения дистанционно (по возможности).

5. Директору отделения, где обслуживался клиент, поступает целевая кампания (алерт) о возникшей ситуации. Если проблема клиента не была решена сотрудником ДКО дистанционно, директор повторно осуществляет звонок клиенту для его приглашения в офис и решения проблемы в отделении.

6. При повторном обращении клиента в офис осуществляются необходимые мероприятия для решения его проблемы / доведения ситуации до конечного результата.

7. После завершения директором отработки алерта, клиенту приходит повторный онлайн-опрос CSI, в котором клиент может изменить поставленную ранее оценку или оставить ее без изменений. Данная оценка является окончательной и не подлежит отработки по системе CFL.

Сформулируем основные цели проекта по замыканию обратной связи (CFL):

1. Сокращение оттока активной клиентской базы за счет оперативного решения проблем.

2. Создание положительного образа компании:

- коммуникация улучшений клиентского опыта;
- позиционирование ВТБ как организации, открытой для обратной связи.

3. Увеличение прибыли: увеличение ЧОД, продуктов на 1 клиента, транзакций в ВТБ-онлайн.

Эффект от внедрения CFL для Банка «ВТБ»:

- установление истинных причин оценок удовлетворенности обслуживанием в каждом офисе;
- оперативное решение локальных проблем;
- выявление и устранение системных проблем по обслуживанию;
- сокращение претензий на работу сотрудников ТП.

Более детально схема бизнес-процесса отработки обратной связи представлена на рисунке 3.2.

Анализируя представленные бизнес-процесс, можно сказать о том, что ключевые функции повышения качества клиентского сервиса ложатся на директора ТП, т.к. именно он может непосредственно проводить работу с сотрудниками, осуществлять наставнические мероприятия, составлять план-графики развития тех или иных компетенций сотрудника в соответствии с выявленными точками роста. Кроме этого, по результатам отработки алерта, директор передает обратную связь в УКО, за счет чего инициируются те или иные изменения в продуктовой линейке Банка, а также существующих бизнес-процессах, работе ПО.

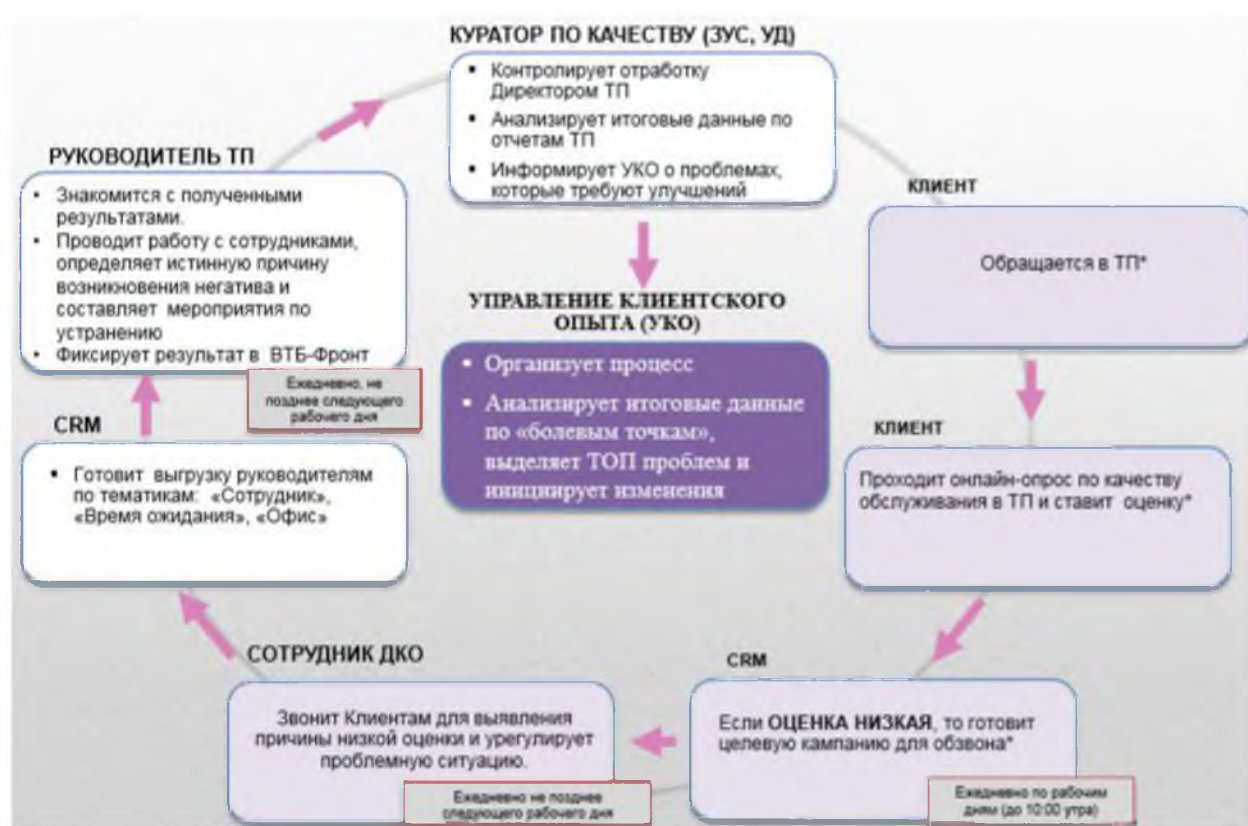


Рисунок 3.2 – Бизнес-процесс отработки обратной связи CFL

В связи с этим необходимо проработать подробную и четкую схему действий директора ТП при получении алерта в рамках CFL.

1 этап – Подготовка к работе:

- получение по e-mail письма с данными клиента и описанием причин низкой оценки;
- директору необходимо ознакомиться с результатом опроса клиента и

результатом работу сотрудника ДКО;

- далее необходимо ознакомиться с комментариями, выяснить, решен ли вопрос клиента;
- найти карточку клиента в ВТБ-Фронт по ФИО и дате рождения.

2 этап – Мероприятия по отработке негативного комментария:

- ознакомиться с профилем Клиента, его продуктами;
- проработать вопрос Клиента в зависимости от тематики негативной оценки, найти оптимальные пути его решения;
- провести работу с сотрудником в зависимости от причины негативной оценки;
- осуществить звонок клиенту только при наличии комментария сотрудника ДКО о необходимости звонка (например, если решение вопроса только в компетенции ТП или если клиент попросил связаться Директора ТП). В остальных случаях звонок клиенту не осуществляется.
- при звонке предоставить клиенту обратную связь, принести извинения, решить проблему.

3 этап – Отчет по отработке негативного комментария:

- в карточке клиента зайти во вкладку «Целевая кампания CFL» (данная вкладка должна быть добавлена при внедрении системы CFL);
- указать все причины низкой оценки и проблемы в процессах (при наличии);
- указать, какая работа с клиентом проведена;
- указать результат работы с сотрудником, какие мероприятия проведены для устранения ошибки в дальнейшем.

Большое значение в предлагаемой системе замыкания обратной связи с клиентом нами отводится оперативности отработки алертов сотрудниками ДКО и директорами ТП. Быстрая реакция на проблемы и неудовлетворенность клиента – ключевой фактор успеха в борьбе за повышение лояльности клиента. Поэтому обязательный контроль за оперативностью и качеством действий директора ТП при обработке алерта CFL возлагается на куратора по качеству

(управляющий директор по сервису или заместитель управляющего РОО/филиала по сервису). В его контрольные функции мы включаем следующее:

- прослушивание звонка клиенту;
- корректировка коммуникации с клиентом (при выявлении ошибок);
- оценка качества и полноты заполненной обратной связи по еженедельно направляемому УКО отчету;
- оценка и корректировка подготовленного плана мероприятий.

Одним из ключевых этапов системы замыкания обратной связи CFL является звонок клиенту сотрудником ДКО или директором ТП. Звонок по обратной связи – шанс дать клиенту почувствовать, что «Банку не все равно». Банк слушает своих клиентов для того, чтобы меняться в лучшую сторону.

Главные требования к осуществлению контакта с клиентом во время звонка:

- слушать и слышать – абсолютный фокус на то, что говорит клиент;
- нет правильного шаблона разговора – необходимо почувствовать клиента, говорить на понятном ему языке;
- не озвучивать, что вина лежит на другом отделе, нельзя перекладывать вину и ответственность;
- уважение, забота и неравнодушие должны быть в голосе;
- необходимо уточнять, конкретизировать, вникать в детали: основная цель звонка – найти корень проблемы;
- звонок по обратной связи клиенту может/должен включать решение конкретных проблем клиента;
- разговор должен строиться в конструктивном русле (без излишних оправданий, допросов);
- во время звонка необходимо фиксировать все то, что сказал клиент, чтобы избежать повторных вопросов.

При заполнение обратной связи в ПО очень важно указывать не только причину, по которой произошла ситуация, но и какие меры предприняты для

устранения проблемы. Нельзя допускать «отписок», необходимо быстро перестроиться и перейти с позиции «оправдания» к позиции улучшения.

В современном мире недостаточно просто предлагать качественные продукты и услуги потребителям. Конкуренция в банковской сфере настолько высока, что для удержания клиента нужно оказывать поддержку на эмоциональном уровне. Вероятность того, что клиент вернется в Банк, где его «любят и ждут», намного выше, по сравнению с Банком, где работа построена по типу «конвейера», где работники не отличаются от роботов, следующих инструкциям. Если к этому добавить высококлассный сервис, квалифицированный и компетентный персонал, комфортную среду - успех не заставит себя ждать.

Практика применения подобной системы показала, что негативно настроенные клиенты меняются после подобных звонков, что им необходима поддержка Банка в лице руководителей и сотрудников, что для них важно, чтобы их слушали и слышали. Исходя из практики, самыми лояльными становятся претензионные клиенты, если их вопрос решен быстро и качественно. Именно поэтому очень важно оперативно выявить проблему клиента и решить её – для Банка это первоочередная задача.

CFL – это не просто система оценки качества обслуживания, это возможность участвовать в жизни банка, доносить до высшего руководства мнение клиентов и влиять на изменение продуктов и процессов. Мы уверены, что с помощью предлагаемой системы замыкания обратной связи возможно добиться максимальных результатов в формировании долгосрочной лояльности каждого клиента.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Оценить экономическую эффективность повышения качества обслуживания и лояльности клиентов и, как следствие, конкурентоспособности организации представляется довольно затруднительно, т.к. специфика данного

показателя не имеет прямой зависимости с доходами Банка, и не всегда более лояльный клиент приносит доход Банку больше менее лояльного.

Тем не менее для оценки эффективности предлагаемой системы замыкания обратной связи CFL нами был проведен пилотный проект на базе Дополнительного офиса «Туапсе» в г. Туапсе. В рамках данного пилотного проекта система CFL была реализована в офисе в более простой форме.

На основе стандартного опроса CSI при получении негативных оценок директором офиса самостоятельно отслеживались данные клиенты и осуществлялся звонок с целью детализации проблемы и получения обратной связи от клиента о причинах, вызвавших недовольство при визите в точку продаж. Полученная от клиента информация по принципу CFL использовалась директором, в первую очередь, для решения проблемы клиента и направления ему обратной связи, а во вторую очередь, для создания цикла тем для планерных совещаний по качеству с сотрудниками офиса. Кейсы разбирались на собраниях в офисе, и сотрудники совместно с руководителем вырабатывали способы решения проблем и недопущения возникновения аналогичных ситуаций в будущем.

Кроме этого полученная информация помогла составить рейтинг сотрудников по качеству обслуживания. Для сотрудников с наиболее низкими оценками были составлены индивидуальные план-графики наставничества и повторного обучения по выявленным слабым зонам.

Данный пилотный проект проводился в дополнительном офисе «Туапсе» на протяжении 4 кв. 2024 г.

За период пилота мы смогли выявить ряд слабых зон в работе отделения, на которые клиенты обращают внимание, но мы ранее не считали их важными и критичными.

Будучи нацеленными на продажи, сотрудники забывали о том, что клиенты не понимают языка банкиров; не понимают действий сотрудников, проводимых в процессе операционного обслуживания.

По отзывам самих клиентов, очень важным для них стало получать

внимание руководителя Банка, реагирующего на их оценку и стремящегося решить оставшиеся открытыми вопросы. Именно этого не хватало в онлайн опросе – вернуть клиенту обратную связь с извинениями за причиненные неудобства или неоправданные ожидания от качества обслуживания.

Проанализируем динамику оценок онлайн-опроса CSI в дополнительном офисе «Туапсе» в сегменте «Розница» за 2024 г. (таблица 3.1, рисунок 3.3).

Таблица 3.1 – Анализ оценок онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в сегменте «Розница» в 2024 г.

Период	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Прирост 2 кв. к 1 кв.	Прирост 3 кв. к 2 кв.	Прирост 4 кв. к 3 кв.
CSI план	4,74	4,76	4,77	4,79	+0,02	+0,01	+0,02
CSI факт	4,73	4,74	4,73	4,8	+0,01	+0,01	+0,07
Выполнение плана	99,79%	99,58%	99,16%	100,21%	-0,21%	-0,42%	+1,05%

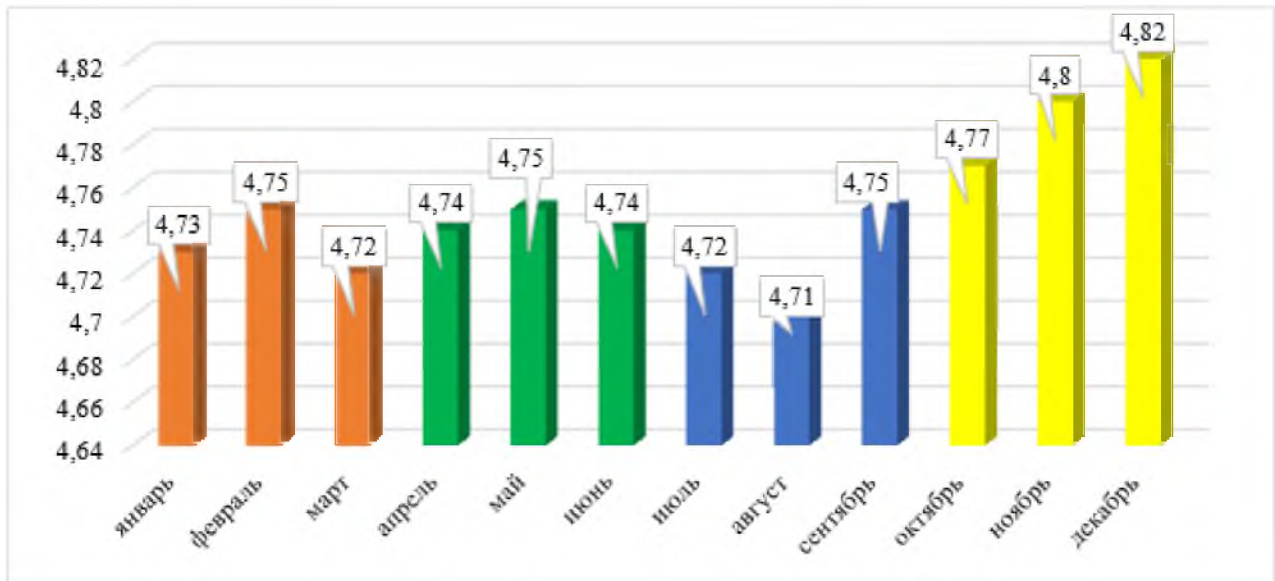


Рисунок 3.3 – Динамика онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в сегменте «Розница» в 2024 г.

Анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы:

1) В 1, 2 и 3 кв. ДО «Туапсе» не выполнял плановый показатель по качеству обслуживания клиентов сегмента «Розница», при этом среднее

значение по онлайн-опросу за первые 3 квартала находилось примерно на одном уровне.

2) В 4 кв. после начала пилотного проекта наметился значительный рост показателя онлайн-опроса, особенно это касается показателей за ноябрь и декабрь: 4,8 и 4,82 соответственно.

3) В 4 квартале ДО «Туапсе» в первые за год превысил плановый ориентир по онлайн-опросу CSI, итоговое выполнение составило 100,21%.

4) Текущее выполнение показателя качества обслуживания в декабре составляет 4,82, что на 0,03 пункта превышает плановое значение.

Теперь изучим динамику оценок онлайн-опроса CSI в сегменте «Привилегия» в ДО «Туапсе» г. Туапсе за 2024 год (таблица 3.2, рисунок 3.4).

Таблица 3.2 – Анализ оценок онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в сегменте «Привилегия» в 2024 г.

Период	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Прирост 2 кв. к 1 кв.	Прирост 3 кв. к 2 кв.	Прирост 4 кв. к 3 кв.
CSI план	4,8	4,82	4,83	4,85	+0,02	+0,01	+0,02
CSI факт	4,78	4,79	4,80	4,85	+0,01	+0,01	+0,05
Выполнение плана	99,58%	99,45%	99,38%	100,07%	-0,14%	-0,07%	0,69%

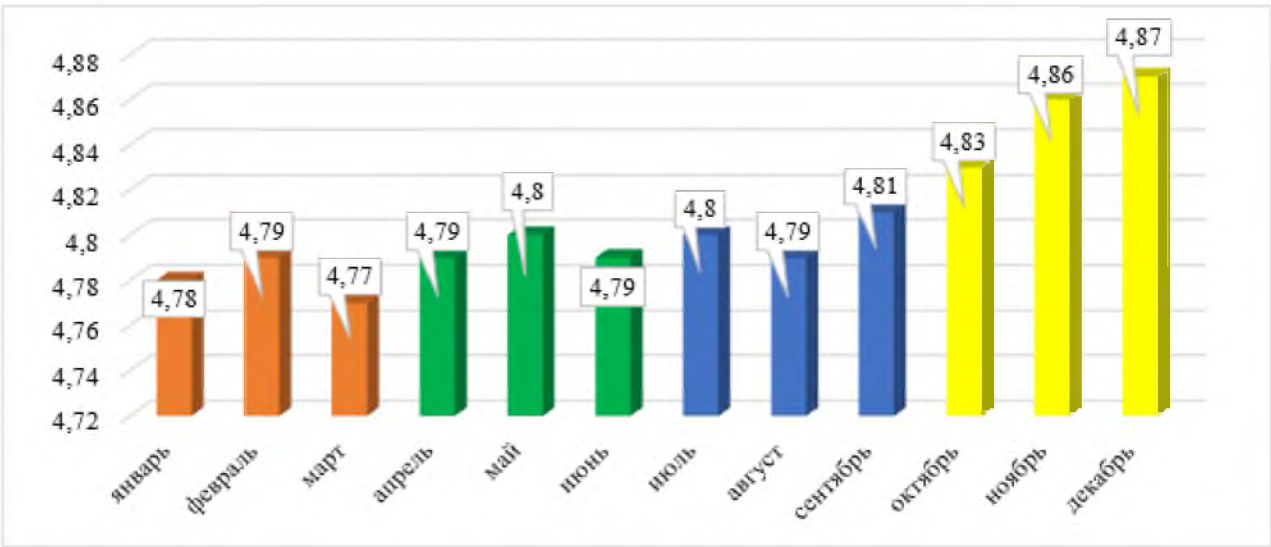


Рисунок 3.4 – Динамика онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в сегменте «Привилегия» в 2024 г.

Анализ представленных данных позволяет сделать следующие выводы о качестве работы сотрудника отдела «Привилегия» в ДО «Туапсе» в г. Туапсе:

1) В первых трех кварталах 2024 года результаты онлайн-опроса CSI были ниже целевых значений.

2) Аналогично с сегментом «Розница» в 4 квартале после внедрения пилотного проекта по CFL наметилась положительная динамика в результатах онлайн-опроса, в ноябре и декабре удалось превысить плановое значение в 4,85.

3) В итоге выполнение показателя в 4 квартале составило 100,07% – впервые за год удалось превысить целевое значение.

Таким образом мы видим, что проведение пилотного проекта по внедрению системы замыкания обратной связи обеспечило значительное повышение количества удовлетворенных клиентов и, как следствие, более высоких оценок в онлайн-опросе CSI.

При этом стоит отметить, что в сегменте «Розница» результаты пилотного проекта дали больший эффект, чем в сегменте «Привилегия» (о чем свидетельствует больший процент выполнения плана в 4 квартале 2024 года). Это можно объяснить тем, что формат взаимодействия менеджера с клиентом сегмента «Привилегия» более индивидуальный в сравнении с «Розницей», следовательно, участие директора офиса в решение проблемы клиента и индивидуальный подход в большей степени оказывают положительное воздействие на клиентов «Розницы», не привыкших к такому формату обслуживания.

Далее сравним долю негативных оценок в опросе CSI в ДО «Туапсе» в г. Туапсе в течение четырех кварталов 2024 года до и после внедрения пилотного проекта по CFL (рисунок 3.5).

Анализ данных, представленных на рисунке 3.5, позволяет сделать вывод о том, что негативный тренд первых трех кварталов был нарушен в 4 квартале в результате применения предложенных мероприятий. В итоге в сегменте «Привилегия» удалось достичь годового минимума по доли негативных оценок. В розничном сегменте ситуация немного хуже: несмотря на значительное

снижение доли негативных оценок в 4 квартале, достичь годового минимума (1 квартал) не удалось. При этом наметившаяся тенденция снижения показателя позволяет смело утверждать, что в 1 квартале 2025 года доля негативных оценок снизится еще больше.

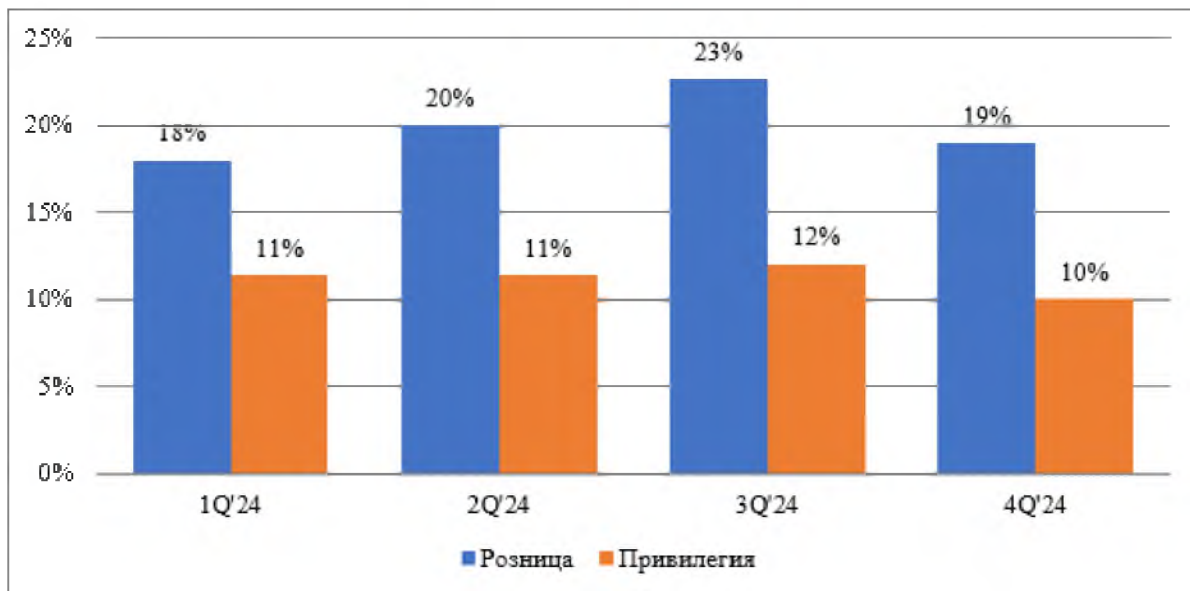


Рисунок 3.5 – Динамика доли негативных анкет онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в г. Туапсе за 4 квартала 2024 года

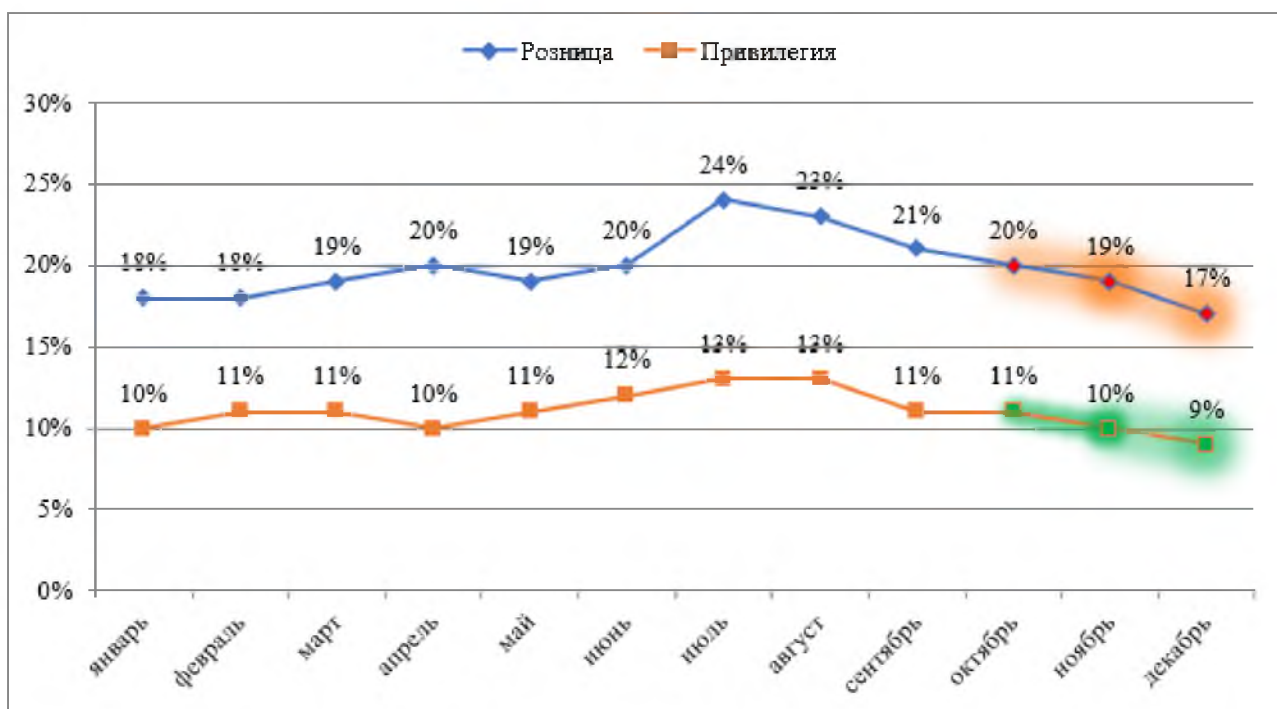


Рисунок 3.6 – Динамика доли негативных анкет онлайн-опроса CSI в ДО «Туапсе» в г. Туапсе за 12 месяцев 2024 года

Если же рассматривать динамику доли негативных анкет онлайн-опроса CSI за каждый месяц 2024 года (рисунок 3.6), то наши выводы подтверждаются еще более наглядно.

В сегменте «Розница» в декабре показатель достиг своего минимального за год значения, и несмотря на то, что среднее значение за 4 квартал выше значения 1 квартала, наметившаяся динамика подтверждает эффективность разработанной и внедренной методики.

Аналогичная ситуация наблюдается и в сегменте «Привилегия», где декабрь отметился минимальным годовым значением рассматриваемого показателя.

Таким образом, можно говорить, что применение системы замыкания обратной связи CFL, даже в упрощенной форме, позволило значительно повысить уровень качества обслуживания в анализируемой точке продаж и уровень лояльности клиентов Банка – на 0,09 пункта с января по октябрь.

Одним из важных показателей конкурентоспособности и эффективности деятельности Банка является количество активных продуктов у одного клиента. Современный банк – это не только кредиты, карты и депозиты, это целая экосистема различных продуктов, охватывающих различные аспекты жизни человека. Чем больше продуктов имеет клиент, тем большая связь возникает между ним и банком, повышается его лояльность, удовлетворяются ряд потребностей, в том числе в области современных цифровых технологий. Все это повышает конкурентоспособность банка и положительно сказывается на прибыли и других показателях эффективности деятельности. И здесь ключевым фактором для увеличения количества активных продуктов является именно качество предоставляемого сервиса, удобство обслуживания и эмоциональная привязка клиента к тому или иному банку.

Поэтому по результатам пилотного проекта в 4 кв. нами была проанализирована статистика по количеству активных продуктов у клиентов, поставивших низкие оценки в онлайн-опросе CSI до осуществления звонка директором и решения проблемы клиента и после. Данная оценка не просто

отражает степень удовлетворенности клиента от решения его проблемы и снятия негатива, но и дает возможность оценить реальную экономическую эффективность предложенных мероприятий по повышению качества обслуживания и конкурентоспособности банка «ВТБ».

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Динамика активных продуктов у клиентам с негативной оценкой CSI в 2024 году

Период	Кол-во клиентов с негативной оценкой	Количество активных продуктов					
		не изменилось	увеличилось на 1-2	увеличилось на 3-5	увеличилось более чем на 5	уменьшилось	все продукты закрыты
1 кв.	19	5	3	1	0	6	4
2 кв.	21	6	2	1	1	7	4
3 кв.	24	7	3	1	1	7	5
4 кв.	20	3	7	5	3	1	1

Из представленных данных мы видим, что в первых трех кварталах более 50% клиентов, оставивших негативные отзывы об обслуживании в ДО «Туапсе» в г. Туапсе, закрыли некоторые или все продукты банка. Еще от 25% до 30% клиентов не приобрели ни одного нового продукта после визита в отделение и, как следствие, могли обратиться к конкурентам за необходимыми банковскими услугами. Доля клиентов, открывших новые продукты после негативного опыта обслуживания в отделении составляет менее 25%.

Таким образом, с вероятностью около 80% банк теряет клиента, оставшегося недовольным в той или иной степени качеством обслуживания в отделении.

В 4 квартале ситуация кардинально изменилась: за счет проявленного внимания и повторной возможности решить вопрос клиента, только 10% клиентов, поставивших негативные оценки в опросе, решили закрыть продукты банка. При этом 75% клиентов открыли от 1 до 5 новых продуктов.

Как видим, предложенная методика замыкания обратной связи позволила не только удержать клиентов от закрытия продуктов банка, но и способствовала открытию новых, что положительно сказывается на эффективности работы отделения и увеличения прибыли банка.

Заключение

Конкурентоспособность банка представляет собой способность направлять ресурсы, маркетинговые и управленческие технологии на обеспечение прибыльного существования и поддержание финансовой стабильности путем оперативного реагирования на изменение состояний внешней среды, прежде всего – на динамику спроса и конкуренции. Во время ее оценки применяют различные методы.

На сегодняшний день существуют различные подходы к определению сущности и оценки конкурентоспособности организаций, то есть отсутствует их унификация. Каждая отрасль экономики формирует свою собственную базу показателей, которые и определяют конкурентоспособность. К тому же, проблема оценки конкурентоспособности обусловлена еще и тем, что в российских банках почти отсутствуют системность и комплексность в отношении определения состояния конкурентоспособности и набора показателей (критериев) оценки.

Межбанковскую конкуренцию необходимо понимать как процесс, в ходе которого работает конкурентная среда банка, привлекаются дополнительные ресурсы, ориентированные на клиента и его потребности. При условии обеспечения здоровой конкурентоспособности банковских услуг стабильность и развитие сектора гарантированы. Развитие конкуренции между банками способствует расширению и совершенствованию линейки банковских продуктов и услуг. Анализ состояния конкуренции среди банков показывает, что количество банков постоянно сокращается, в основном за счет отзыва лицензий у финансово неустойчивых учреждений. По мере уменьшения количества участников банковского рынка увеличивалась концентрация банковских активов, что способствует дальнейшему развитию всего сектора.

Клиент при выборе банка обращает внимание не только на известность имени, опыт работы, наличие выгодных условий, удобное территориальное размещение. Для многих потребителей сегодня качество обслуживания и

хорошее отношение порой занимают первое место. Именно поэтому банковские организации должны не только создавать системы качества, но и эффективно управлять ими.

Высокое качество «обслуживания клиента» тогда высокое, когда оно ежедневно и ежесекундно соблюдается всеми участниками процесса одновременно. Если один из сотрудников отклоняется от принятых норм – репутация портится у всей организации, а клиента теряет Банк. Каждый сотрудник должен, несомненно, нести за уровень качества личную ответственность.

В случае отсутствия тотального качества обслуживания на каждом уровне, страдает вся коммерческая организация. Для того чтобы поддерживать необходимое качество сервиса, менеджмент банка должен осознавать всю серьезность и важность поставленных задач.

Проведенный в выпускной квалификационной работе анализ конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг ДОО «Туапсе» в г. Туапсе филиала №2351 в г. Краснодар банка ВТБ «ПАО» позволяет сделать следующие выводы:

1. Дополнительный офис «Туапсе» в г. Туапсе является самостоятельным структурным элементом банка «ВТБ» и относится к филиалу №2351 в г. Краснодар.

2. Оценка конкурентоспособности объекта исследования показала, что банк ВТБ уступает по 9 из 12 оцениваемых параметров ПАО «Сбербанк», но опережает по 10 из 12 показателей другого конкурента АО «Альфа-Банк».

3. По результатам опроса клиентов Банка установлено, что наиболее низкие оценки банк ВТБ получил по параметрам качества обслуживания и предоставления услуг:

- качество послепродажного обслуживания – 1,9 балла;
- скорость предоставления банковских услуг – 5,49 балла;
- качество консультационного обслуживания – 4,12 балла.

4. Доля негативных оценок опроса по качеству обслуживания клиентов в

сегмента «Розница» увеличилась с 18% до 23% по ДО «Туапсе» и с 17% до 23% в банке в целом. В сегменте «Привилегия» рост составил с 11% до 12% в ДО «Туапсе» и с 12% до 13% по банку в целом.

5. Выявлены существенные недостатки существующей системы оценки качества обслуживания (онлайн-опрос CSI):

- отсутствие обязательного заполнения поля «Комментарий»;
- невозможность идентифицировать клиента;
- большой временной промежуток между выставлением оценки и получением результатов опроса точкой продаж.

В целях улучшения сложившейся ситуации и повышения качества обслуживания и конкурентоспособности банка «ВТБ» нами предложены следующие мероприятия:

1. Внедрение процесса замыкания обратной связи с клиентом – CFL (Closed FeedBackLoop).

2. Разработана подробная схема действий директора ТП при получении алерта в рамках CFL.

3. Проведен пилотный проект предлагаемой системы замыкания обратной связи CFL на базе ДО «Туапсе» в г. Туапсе банка «ВТБ» (ПАО).

4. В результате внедрения системы CFL в 4 квартале увеличилась средняя оценка онлайн-опроса CSI в сегменте «Розница» до 4,8 (план 4,79), в сегменте «Привилегия» до 4,85 (план 4,85).

5. В декабре доля анкет с негативной оценкой уменьшилась до годового минимума: в сегменте «Розница» 17%, в сегменте «Привилегия» 9%.

6. Доля клиентов, открывших новые продукты после получения негативного опыта обслуживания в отделении увеличилась в 3 раза: с 25% до 75%.

Таким образом, разработанные мероприятия подтверждают свою эффективность в части повышения качества обслуживания и конкурентоспособности, и являются обоснованными для внедрения в деятельность банка «ВТБ» (ПАО).

Список использованной литературы

1. Балабанова И.Т. Банки и банковское дело: учебник / Балабанова И.Т. –СПб.: Питер, 2022. – 304 с.
2. Бандурин А.В. Управление качеством / Бандурин А.В. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 287 с.
3. Белоглазова, Г. Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. - М.: Юрайт, Высшее образование, 2021. – 424 с.
4. Беляева С.В., Первова Н.Ю. Проблемы и методы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономика и предпринимательство. 2021. – № 5-2 (58-2). – С. 859
5. Васильев Т.В., Венгеровский Е.Л. Понятие конкурентных отношений на рынке розничных банковских услуг // Эпигма. 2020. – № 24. – С. 29-36
6. Васильева Ю.А. Влияние качества банковских продуктов и услуг на конкурентоспособность коммерческого банка // Экономика и предпринимательство. 2019. – № 4 (105). – С. 911-914
7. Деятельность коммерческих банков / Под редакцией А.В. Калтырпина. - Москва: Огни, 2022. – 483 с.
8. Ильянкова С.Д. Управление качеством: учебник / Ильянкова С.Д. – М.: ЮНИТИ, 2022. – 253 с.
9. Казимагомедов, А. А. Банковское дело: организация деятельности центрального банка и коммерческого банка, небанковских организаций: учебник / А.А. Казимагомедов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 502 с.
10. Коломпец И. В. Модели оценки конкурентоспособности банка // Управление развитием. 2022. – № 19(140). – С. 52–54
11. Корноухова Т.В. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения // Экономика и социум. 2020. – № 4-3 (13). – С. 541
12. Крилевский Н.А. Основные пути развития клиентской базы банка / Крилевский Н.А. // Деньги и кредит. 2017. – №9 – С. 6-32

13. Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник. / Лаврушин О.И. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 235 с.
14. Маркетинговое управление предприятием. 2019. – № 4. – С. 228-247
15. Маркова О.М. Коммерческие банки и их операции: учебное пособие / Маркова О.М., Сахарова Л.С., Сидоров В.Н. – М.: ЮНИТИ, 2022. – 288 с.
16. Мишин В.М. Управление качеством: учебное пособие / Мишин В.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 287 с.
17. Мишулин Г.М., Губин А.В. Подход к установлении современных критериев оценки клиентоориентированности банка // Маркетинг МВА.
18. Наточеева, Н. Н. Банковское дело: учебное пособие для бакалавров / Н. Н. Наточеева, Э. И. Абдюкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 158 с.
19. Окрепилов В.В. Управление качеством: учебник / Окрепилов В.В. – М.: Экономика, 2021. – 257 с.
20. Полховская Т.М. Основы управления качеством продукции / Полховская Т.М., Карпов Ю.А., Соловьев В.П. – М.: ЮНИТИ, 2022. – 197 с.
21. Сагитова А.Е. Теоретические аспекты качества банковских услуг // В сборнике: Будущее науки-2019. сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. 2019. – С. 337-341
22. Стародубцева, Е. Б. Банковское дело: учебник / Е.Б. Стародубцева. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2021. – 464 с.
23. Суворов А.В. Клиент для банка или банк для клиента? / Суворов А.В. // Финансы и кредит – 2020. – №6. С. 9 – 27
24. Фиашцев А.Б. Структура российской банковской системы и ее влияние на развитие конкуренции на рынке банковских услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. – № 1 (26). – С. 360-364
25. Хусаинова Е.А., Колмакова П.К., Гараев Р.Р. Банковские услуги в России // Экономика, социология и право. 2019. – № 4. – С. 15-16

Приложение 1

Опрос о качестве банковских услуг

Добрый день!

Просим Вас принять участие в опросе о качестве банковских услуг.

Если Вы являетесь или являлись пользователем банковских услуг ПАО «ВТБ», ПАО «Сбербанк» или «Альфа-Банк», то, пожалуйста, ответьте на несколько вопросов о Вашей удовлетворенности услугами этих банков.

1. Укажите ваш пол:

- мужской
- женский

2. Укажите примерный уровень ежемесячного дохода?

- до 30000
- 30000-50000
- 50000-100000
- 100000-150000
- более 150000

3. Какой банк используете в качестве приоритетного для основных финансовых операций?

- Сбербанк
- ВТБ
- Альфа-Банк

4. Почему вы выбрали этот банк?

- считаю его надежным
- посоветовали родственники /знакомые
- выгодные условия
- филиал рядом с домом

5. Для получения каких услуг вы обращались в банк? (возможны несколько вариантов ответа)

- потребительское кредитование
- кредитование юридических лиц
- автокредит
- ипотека
- депозит
- кассовое обслуживание
- банковские карты

6. Оцените уровень обслуживания банка, услугами которого вы пользуетесь:

- высокое
- среднее
- низкое

7. Какие показатели вы считаете наиболее значимыми при оценке качества банка?

- ассортимент
- потребительские свойства банковских услуг
- условия предоставления банковских услуг
- скорость предоставления банковских услуг
- способы продвижения услуг
- качество послепродажного обслуживания
- уровень риска
- качество консультационного обслуживания
- выгодность (экономия / доход)