

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 100103 «Социально-культурный сервис и туризм»
 Кафедра социальных коммуникаций

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка рекомендаций по совершенствованию качества предоставления услуг в Томском филиале банка «Хоум кредит энд Финанс»

УДК 338.46:336.7(571.16)

СТУДЕНТ:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11201	Гирс Павел Александрович		

РУКОВОДИТЕЛЬ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Т.В. Конюхова	к.ф.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	В.Б Агранович	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
СК	Н.А. Лукьянова	д.ф.н., профессор		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 100103 «Социально-культурный сервис и туризм»
Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Н.А. Лукьянова

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11201	Гирс Павел Александрович

Тема работы:

Разработка рекомендаций по совершенствованию качества предоставления услуг в Томском филиале банка «Хоум кредит энд Финанс»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№10156/с от 28.12.15

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.03.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Эмпирический и теоретический материал исследования в рамках преддипломной практики; разработанное содержание дипломного проекта; рекомендуемые источники
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Сущность и роль качества банковских услуг Методология оценки качества услуг и факторы, влияющее на качество обслуживания Оценка качества банковских услуг среди целевой клиентской группы в Томском филиале банка «Хоум кредит энд Финанс»

Консультанты по разделам ВКР

Раздел	Консультант
1,2 глава	Агранович В.Б.,

Дата выдачи задания на выполнение ВКР по линейному графику	10.10.2015
---	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Т.В. Конюхова	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11201	Гирс Павел Александрович		

РЕФЕРАТ

Объем работы – 81 стр., таблиц – 16, рисунков - 7, источников – 34

Ключевые слова: услуга, анализ, сервис, банк, рекомендации

Актуальность проблем, освещенных в работе, связана с ростом конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Объектом исследования в работе выступает Томский филиал банка «Хоум кредит энд финанс».

Предметом – качество услуг, предоставляемых Томским филиалом банка «Хоум кредит энд финанс» клиентской целевой группе.

Цель дипломной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию качества предоставления услуг в Томском филиале банка «Хоум кредит энд финанс».

Методологическую основу работы составили методы сравнения, аналогии, а также статистический и аналитический методы.

Новизна и практическая значимость дипломной работы: на основе маркетингового исследования проведена оценка эффективности работы Томского филиала банка «Хоум кредит энд финанс». Мероприятия предложенные в работе дадут значительные результаты уже с первого года введения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
 ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ	8
1.1. Сущность и роль качества банковских услуг в успешной деятельности организации	8
1.2. Оценка качества услуг: определение, сущность, показатели оценки, механизмы управления качеством	11
1.3. Факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов организации	19
1.4. Организация предоставления банковских услуг и повышение их качества как бизнес-процесс	28
 ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ ТОМСКОГО ФИЛИАЛА ООО «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК» НА РЫНКЕ.	34
2.1. Характеристика организации и ее конкурентных позиций на рынке.....	34
2.2. Оценка качества банковских услуг среди целевой клиентской группы	53
2.3. Разработка механизмов управления качеством и проектные рекомендации по внедрению системы повышения качества банковских услуг.....	60
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Сегментация розничных клиентов	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Источники информации	

ВВЕДЕНИЕ

Все больше банков начинает уделять повышенное внимание вопросам, связанным с качеством клиентского обслуживания. Что бы сохранить лояльность клиентов, банки должны объективно рассчитывать уровень удовлетворенности клиентов и обращать внимание на их претензии.

Сегодня рынок банковских услуг становится все более и более насыщенным. Изменяются внешние факторы, влияющие на банковский бизнес, закрываются и открываются новые отделения, банковские инновации достаточно быстро копируются конкурентами, а банковские продукты разных банков становятся все более похожими один на другой, с примерно одинаковыми ценовыми условиями. Распространение интернет-технологий, с одной стороны, упрощает клиентам выбор банковских продуктов, а с другой - позволяет банкам более успешно конкурировать друг с другом за счет агрессивных рекламных кампаний. При этом привлечение новых клиентов обходится банкам все дороже.

Одновременно с рынком банковских услуг изменяется и клиентский сегмент. Все больше людей обращается в банки за получением финансовых услуг, при этом уже имея опыт получения аналогичных услуг в других банках. Также растет и доля клиентов, которые пользуются продуктами и услугами сразу нескольких банков, т.к. они не удовлетворены услугами какого-то одного банка.

Все эти факторы заставляют банки делать акцент на увеличение эффективности бизнеса и рост уровня качества предоставления банковских продуктов и обслуживания клиентов. И хотя по большому счету качество предоставления услуг давно уже перестало являться конкурентным преимуществом, недостаточное качество услуг и недовольство клиентов могут негативно повлиять как на репутацию банка, так и на его доходность в целом.

Клиенты банков сталкиваются с вопросами качества во многих местах: в банковских отделениях и банкоматах, при обращении в колл-центр и

посещении сайта банка, получении предложений о приобретении банковских услуг и чтении рекламных материалов, просмотре рекламы или чтении отзывов о банках в Интернете. Очереди, занятые телефонные линии и неэффективные автоответчики, отклонения от стандартов обслуживания, недостаточно подробные консультации и предоставление неполной или ошибочной информации, неработоспособные банкоматы или невнимание сотрудников банка - все это негативно отражается на восприятии клиентом банка и предоставляемых им услуг.

Обычно под качеством банковских услуг понимается совокупность свойств и характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности клиента. Если услуга удовлетворяет в полной мере потребности клиентов, то считается, что она оказывается качественно. В этом случае под управлением качеством мы будем понимать системную деятельность банка, направленную на постоянное изменение и контроль процесса оказания банковских услуг с целью улучшения качества предоставляемых услуг.

Объектом исследования в работе выступает Томский филиал банка «Хоум кредит энд финанс».

Предметом - качество услуг, предоставляемых Томским филиалом банка «Хоум кредит энд финанс» клиентской целевой группе.

Цель дипломной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию качества предоставления услуг в Томском филиале банка «Хоум кредит энд финанс».

Задачи:

- раскрыть сущность и роль качества банковских услуг в успешной деятельности организации;
- описать организацию предоставления банковских услуг и повышение их качественных как бизнес-процесс;
- дать характеристику исследуемой банковской организации и ее конкурентных позиций на рынке, а также оценить качества банковских услуг;

— разработать механизм управления качеством и проектные рекомендации по внедрению системы повышения качества банковских услуг.

Теоретическую основу исследования составили труды по исследуемой проблеме, таких авторов, как Абалакина Т.В., Баринов В.А., Белых Л.П., Жарковская Е.П., Завьялов П.С., Лаврушин О.И., Мазикова Е.В., Мгвделадзе М.З., Маркова О. М., Сахарова Л.С., Сидорова В.Н., Мартыненко Н.Н., Милюков А.И., Миразизов А.Х., Раджабова И.Р., Абдулаева М.Р., Молчанов О.В., Мостовая Ю.П., Радченко Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М. и др.

Методологическую основу работы составили методы сравнения, аналогии, а также статистический и аналитический методы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ

1.1. Сущность и роль качества банковских услуг в успешной деятельности организации

Очень часто потребители банковских услуг, обращаясь в банк, ещё не приняли окончательного решения о том, стоит ли доверять данному кредитно-финансовому учреждению.

Ожидания клиентов играют главную роль в выборе банка. Клиенты - единственные судьи качества банковского обслуживания. Качество банковского продукта - это главное условия его продажи [9, с.37].

На чем основано качество банковских услуг:

- соответствие желаемого и реального клиента о действительности;
- уровне обслуживания и умении персонала банка общаться с клиентами.

Зона толерантности - это тот уровень обслуживания, которым клиент будет удовлетворён. Она может быть рассчитана во временном, денежном или в другом измерении. Зона толерантности может меняться в зависимости от конкретного клиента или конкретной операции.

Зоны толерантности различаются пятью ключевыми характеристиками, с помощью которых клиент оценивает качество банковского обслуживания:

- надёжность (выполнение операции точно, без ошибок);
- материальные аспекты;
- внешние факторы: внешний вид банковского помещения, оборудования, оргтехники;
- социальные факторы: персонал и качество его с клиентом;
- готовность помочь клиенту и осуществить быстрое обслуживание;

- уверенность (знания и вежливость банковских служащих, а также их способность внушить вкладчику доверие и уверенность);

- индивидуальный подход (внимание к обслуживанию каждого клиента) [12, с.137].

К внешним факторам, которые могут повлиять на решение о приобретении банковской услуги, относятся:

- фоновые факторы: температура воздуха, уровень шума, запах в отделении банка;

- элементы интерьера: эстетические факторы (архитектура, цвет);

- функциональные факторы (комфорт, обстановка в операционном зале и т.д.).

Прежде всего, необходимо отметить человеческий фактор, включающий как клиентов, так и обслуживающий персонал. Внешность персонала и стиль обслуживания, являются важнейшими элементами в системе целенаправленного управления – «признаками высокого качества обслуживания», поскольку клиенты, обычно не делают различий между самими услугами и лицами, предлагающими эти услуги [31, с.219].

Недавно было проведено исследование, которое выявило наличие нескольких групп клиентов, которые по разному относятся к банкам, банковским работникам и качеству оказываемых ими услуг.

- Новаторы - 4,5% - очень чувствительны к нововведениям. Стремятся покупать и использовать новые продукты в течение первых месяцев их внедрения на рынок. Требовательны к работникам банка, именно от них поступает больше рекламаций, поэтому при их привлечении необходимо применять новаторские подходы и творческие решения;

- последователи - 29,5 % - положительно относятся к новым разработкам, готовы их испытать, достаточно быстро адаптируются к продуктам, но не отказываются одновременно и от тех продуктов, которыми уже пользуются. В отличие от новаторов, они, как правило, расширяют свой

комплекс банковский продуктов, а не полностью переориентируются на новый;

- адаптеры - 48,6 % - с недоверием относятся к новым рекомендациям и готовы внести определённые изменения в своё решение тогда, когда кто-то из их окружения даст характеристику этому продукту (услуге);

- консерваторы - 17,4 % - недоверчивые. Очень медленно адаптируются к нововведениям, когда те уже перестали быть нововведениями. Требовательны к персоналу. От них, как и от новаторов, поступает наибольшее количество рекламаций [26, с.183].

Указанная выше классификация позволила выделить существенные особенности современного потребительского рынка банковских продуктов:

- медленная реакция на инновационные банковские продукты и долгий процесс адаптации к ним (обусловлено преобладанием почти вдвое консерваторов и адаптеров над новаторами и последователями);

- значительное количество рекламаций к работникам банковских учреждений, которые обусловлены психологическими и ментальными особенностями потребительского рынка (учитывая значительное количество консерваторов и новаторов, которые вместе составляют почти четверть потребительского рынка);

- свойственна «реакция снобизма» для половины потребительского рынка, то есть копирования действий ближайшего окружения, которое в основном приходится на ту же классификационную долю (обусловлено количеством адаптеров в общей структуре потребительского рынка).

Для того чтобы конкретизировать поведение клиентов банковского рынка, необходимо разделить их на корпоративных и частных, так как для них будут разные модели поведения, мотивы покупки и факторы влияния.

Определяют несколько возможных мотивов покупки банковских продуктов:

- функциональная потребность (то есть на самом деле необходим банковский продукт);

- мода;
- стремление создать собственный имидж.

Для разных клиентов банковской системы специалисты наблюдают различное соотношение между этими мотивами. Однако эти различия характерны для физических лиц, мотивы покупки банковских продуктов корпоративными клиентами на 100% обусловлены функциональной необходимостью [13, с.118].

1.2. Оценка качества услуг: определение, сущность, показатели оценки, механизмы управления качеством

Сфера услуг в современной России является одной из основополагающих отраслей народного хозяйства, направленной на удовлетворение запросов населения. Понятие «качество жизни», активно использующееся в настоящее время для описания уровня общественного развития включает в себя помимо прочего удовлетворенность населения услугами [1, с.301].

Наша страна в процессе перехода от социалистического общества к рыночной экономике стремительно прошла фазу переориентации с промышленного производства на сферу услуг.

В общем понимании сфера услуг – это совокупность социально-бытовых услуг, которые могут быть оказаны населению. Данная сфера функционирует как в области производственных отраслей, так и в области непроизводственной. Анализ занятых работников этой сферы для постиндустриальной экономики, как правило, опирается на следующие цифры: для слаборазвитых стран показатель занятых в сельском хозяйстве составляет $\frac{3}{4}$ от всего рабочего населения, промышленно развитые страны задействуют более половины рабочей силы на сферу услуг, в то время как развитые страны имеют более 70% рабочей силы, занятой в этой сфере.

Развитие этой отрасли, а в особенности непроизводственной ее части, в настоящее время, время активного потребления благ, рассматривается в качестве гуманизации общественных отношений.

Система предприятий рассматриваемой сферы бизнеса весьма разнообразна и неоднородна. Однако общероссийский классификатор видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОКВЭД) уступает по проработанности международной стандартной отраслевой классификации всех видов экономической деятельности (МСОК; ISIC). Так, в самой корневой классификации в отечественном классификаторе присутствует три пункта, в то время как международный классификатор предполагает уже 4 класса деятельности по услугам. Международная классификация содержит такой отсутствующий в отечественной классификации общий код как «прочие виды услуг» [27, с.174].

Деятельность организаций по предоставлению услуг имеет некоторые особенности, которые и выделяют данную отрасль среди других, а именно:

- Зависимость деятельности от спроса на предлагаемые услуги;
- Совмещение в деятельности операций торговли и производства;
- Кроме узкой специализации персонала нацеленность на психолого-социологическую квалификацию обслуживающего персонала;
- Большой охват территорий предоставления услуг и приема заказов;
- Неосязаемость продаваемого продукта (услуги);
- Участие потребителя в процессе производства услуги.

Это обуславливает особенности формирования конкурентоспособности данной сферы [16, с.294].

В отличие от конкурентоспособности производственных предприятий, которая зачастую отражается на конкурентоспособности продукции и, в первую очередь, на получаемой от ее продажи прибыли, конкурентоспособность услуг может не только отражаться на получаемой прибыли от оказания таковых, но и может быть выражена в лояльности клиента, готовности и дальше пользоваться данным поставщиком услуг, а также удовлетворенности услугой. Иными

словами, конкурентоспособность услуги (а далее и предприятия сферы услуг) выражается в качественных показателях, субъективным образом представленных [2, с.203].

Процесс предоставления услуг подразумевает:

- обеспечение клиента ресурсами;
- технологический процесс исполнения (имеет свою специфику в зависимости от вида услуг) обязательным атрибутом которого является процесс обслуживания;
- контроль и оценка;
- процесс обслуживания.

При этом все эти составляющие в конечном итоге формируют качество предоставления услуги, т.е. качество обслуживания. Данная категория складывается из процесса, т.е. культуры обслуживания и условий обслуживания. Условия обслуживания складываются из совокупности факторов, влияющих на клиента в процессе обслуживания.

Можно утверждать, что показатель высокого качества обслуживания может явиться впоследствии показателем конкурентоспособности услуги. При этом существуют следующие особенности оценки качества услуг:

1. Объект оценки конкурентоспособности услуг – это деятельность организации сферы услуг.
2. Субъективность оценки услуги клиентом непосредственно на месте ее выполнения, согласно требованиям клиента.
3. Для оценки качества услуг используется временная характеристика (срок выполнения работ, время обслуживания), которая зачастую является основополагающей.
4. Для оценки качества услуги зачастую применяются специфические стандарты, определяющие как материально-техническую базу предприятия, так и культуру обслуживания, определяемую человеческим фактором [28, с.201].

Помимо прочего, особенностью формирования конкурентоспособности предприятий сферы услуг служит такой фактор как «потребительская новизна».

Данная категория отражает потребность клиента в инновационных подходах к оказанию услуг, однако, существует ряд особенностей данной составляющей, а именно:

- Невозможность патентования инновационного знания;
- Высокий риск применения некоторых инноваций, связанный с неопределенностью;
- Сложность оценки последствий инноваций;
- Комплексность применения инновационных знаний [17, с.284].

Из инновационной составляющей, как особенности, формирования конкурентоспособности предприятий сферы услуг, следует не менее важная составляющая – гибкость. Особенность современного общества потребления, где клиенты с высокой покупательной способностью и разнообразными вкусами требуют соответствующего разнообразия и качества приобретаемых услуг, заставляет предприятия сферы услуг постоянно меняться, подстраиваться под желания клиентов, быть гибкими, иметь способность постоянно совершенствовать предлагаемые услуги и процессы их предоставления. Отметим, что основополагающие особенности конкурентоспособности предприятия сферы услуг составляют:

- Качество;
- Безопасность;
- Инновационность;
- Гибкость [3, с.118].

Современный опыт деятельности, развития предприятий сферы услуг позволяет утверждать, что ни одно из них не в состоянии достичь абсолютного превосходства над конкурентами по всем характеристикам услуг. Однако конкурентные стратегии позволяют выделить приоритетных направлений развития, наиболее эффективно использующих преимущества и наилучшим образом соответствующих рыночным тенденциям. При этом конкурентная стратегия предприятия должна быть направлена на обеспечение и укрепление

преимуществ предприятия, что, как было сказано ранее может повлиять на успешность ведения бизнеса, а в дальнейшем и качества жизни населения.

В настоящее время наблюдается перелом в изменении стратегии в банковском обслуживании розничных клиентов. Важным стали аспекты комплексного индивидуального обслуживания клиента в одном банке, где все операции выполняются из любой точки мира, мгновенно, без посещения офиса. Причиной происходящих изменений является развитие сети Интернет и коммуникационных устройств, которые существенно упрощают обмен информацией. Вслед за этим растет информированность клиентов банка о банковских услугах и о самих банках. Клиенты становятся более требовательными. Они теперь точно знают, что, сколько, и за какие деньги они хотят. Меняются и сами потребности клиентов: становится важным не размер банка или узнаваемость бренда, а набор банковских услуг, которые предлагаются клиенту.

Современный клиент перед выбором любого товара или услуги имеет возможность сравнить характеристики каждого вида товара или услуги, ознакомиться с отзывами других клиентов, получить консультацию у других людей, пользующихся такой же или похожей услугой. В этой ситуации банк, который никак не представлен в сообществе людей, интересующихся банковскими услугами, находится в заведомо проигрышном положении. Именно поэтому многие банки направляют свои усилия в сторону представления своих услуг в социальных сетях, различных сообществах в Интернет, открывают линии on-line консультаций с использованием Skype, форумов, мгновенных сообщений [18, с.227].

Вслед за потребностями клиентов меняются и банковские технологии: отмирает система off-line платежей, режим on-line становится стандартом обслуживания, разрабатывается и внедряется клиент-ориентированная система банковских услуг.

В условиях, когда клиенты привыкли к персонифицированному обслуживанию, привыкли получать бонусы за свою лояльность к банку, именно

качество обслуживания клиентов будет определять успех в конкурентной борьбе. Поэтому повышение качества банковских услуг является одним из направлений модернизации банковской деятельности.

Задача разработки общепризнанной методологии оценки качества банковских услуг в настоящее время не решена. На наш взгляд дефиниция «качество банковской услуги» понятие многогранное и зависит от того с чьих позиций будет выполняться оценка качества банковской услуги: клиента, банка или государства.

Для клиента качество банковской услуги связано с получением услуги с желаемыми характеристиками, с допустимыми рисками и приемлемым уровнем обслуживания.

Для банка под качеством банковской услуги понимается обеспечение необходимой конкурентоспособности в длительной перспективе за счет удержания и увеличения клиентской базы, обеспечивающей рост доходов при одновременном сокращении расходов.

Для государства качественные банковские услуги подразумевают гармонизацию соблюдения интересов общества и государства при внедрении и использовании широкого спектра банковских услуг.

Для каждой из сторон, принимающих участие в предоставлении и потреблении банковских услуг можно выделить свои критерии качества, методики их оценки, выработать рекомендации, способствующие повышению их качества [4, с.212].

На уровне государства вырабатывается нормативно-правовое обеспечение, регулирующее взаимоотношения банков и клиентов на законодательном уровне. Эти вопросы находят отражение в федеральных законах, государственных и отраслевых стандартах, инструкциях, положениях, указаниях, письмах Банка России.

На уровне банка повышение качества предоставляемых услуг должно осуществляться в соответствии с концепцией всеобщего управления качеством. Оценка качества предоставляемых услуг со стороны банка должна выполняться

не на основе опросов клиентов, а менеджерами по качеству по результатам регулярного мониторинга точек продаж с последующей разработкой системы мероприятий для устранения выявленных проблем. В отличие от клиента менеджер по качеству заинтересован в результатах проводимого исследования и является более профессионально подготовленным в вопросах качества.

Наибольшую сложность вызывает задача оценки качества банковской услуги с позиций клиента, так как клиент воспринимает не только результат услуги, но и сам является участником процесса ее потребления.

Собственное восприятие качества банковской услуги формируется у клиента в результате сравнения им своих ожиданий от банковской услуги до ее потребления с непосредственным восприятием банковской услуги в момент ее потребления и после. Восприятие формируется в двух аспектах: технический аспект - что клиент получает от банковской услуги; функциональный аспект – как клиент получает банковскую услугу [29, с.103].

В настоящее время большинство банковских услуг предоставляются с использованием современных информационных технологий. Это касается не только новых банковских услуг, но и традиционных. Часть услуг предоставляется при непосредственном использовании сотрудником банка информационных технологий, а другая часть, которая демонстрирует высокие темпы роста, связана с использованием клиентом информационных технологий. Поэтому оценка качества банковских услуг, использующих передовые информационные технологии, представляет несомненный интерес, так как одновременно позволяет выявить уровень качества самих услуг и отношение к ним клиентов [19, с.183].

Принципиальная особенность банковских услуг заключается в том, что невозможно выделить единственный критерий для оценки их качества. Поэтому для оценки качества банковских услуг, оказываемых с применением современных информационных технологий, необходимо выявить критерии, которые наиболее точно будут характеризовать их специфику. За основу возьмем пять критериев, предложенных американскими экономистами

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., однако модифицируем их с учетом особенностей технологических процессов, сопровождающих применение информационных технологий (Таблица 1.1). Каждый критерий можно описать определенным набором показателей. Количество показателей может быть различным, при этом один показатель может относиться к разным критериям [5, с.129].

Таблица 1.1

Перечень критериев и вариантов показателей качества банковских услуг

Критерий	Показатели
Надежность	Устойчивость к ошибкам, стабильность, завершенность; уровень готовности
Эффективность	Время выполнения, пропускная способность
Удобство	Понятность, изучаемость, простота использования; полнота и конкретность документации
Мобильность	Трудоемкость адаптации, длительность адаптации; простота установки, переносимость услуги на различные устройства
Сопровождаемость	Анализируемость, полнота и конкретность документации, программная и техническая поддержка
Безопасность	Чувство безопасности клиентов, защита от мошенничества, защищенность
Удовлетворенность	Степень соответствия предварительных ожиданий и реальных качеств потребляемой услуги
Лояльность	Близость к дому, привычка пользования, качество сервиса, вежливость персонала

Необходимо отметить, что не все приведенные в таблице критерии могут использоваться для каждой из банковских услуг с одинаковым набором параметров. Оцениваемые параметры зависят от конкретной услуги, ее цели, особенностей предоставления и потребления. К сожалению, в банковской практике наблюдаются ситуации, при которых желание повысить качество услуги одной стороной (банком) приводит к совершенно противоположному результату с позиций другой стороны (потребителя банковской услуги).

Например, необходимо гармонизировать интересы банков и клиентов в вопросах внедрения безналичных расчетов с использованием банковских карт. Решением проблем должно было стать принятие Федерального закона о

Национальной платежной системе. Не урегулированы вопросы обязательности оповещения клиентов банком о проводимых операциях, вопросы обязательности безусловного возврата денежных средств в случае неправомерного их списания. Грамотное решение позволит резко повысить качество услуг, связанных с безналичными расчетами с использованием банковских карт в глазах клиентов, что должно привести к увеличению масштабов использования безналичных платежей. Однако недопустимо, чтобы борьба с мошенниками велась за счет снижения качества услуг с позиций добросовестных клиентов.

Непрерывные изменения во внешней среде вынуждают кредитные организации отслеживать все новейшие тенденции рынка, запросы потребителей, новейшие технологические достижения. Это приводит к кардинальному изменению как традиционных подходов к обслуживанию клиентов, так и практики работы с тем, чтобы удержать свои позиции на рынке, своего клиента, который становится все более грамотным и требовательным [20, с.183].

1.3. Факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов организации

Оценивая качество предоставляемых услуг, многие банки связывают его с удовлетворенностью клиентов полученными услугами. При этом банки либо проводят анкетирование клиентов, пытаясь узнать, довольны ли клиенты качеством и готовы ли они порекомендовать банк своим знакомым, либо оценивают количество полученных от клиентов жалоб и на основании этого делают заключение об уровне лояльности и удовлетворенности клиентов.

Однако необходимо понимать, что выводы на основании анкетирования и опросов клиентов, а также анализа количества жалоб зачастую бывают необъективны. Большинство клиентов не хочет тратить свое время на заполнение различных анкет и опросов, только самые лояльные клиенты соглашаются в них участвовать. И далеко не все недовольные клиенты

обращаются в банк с жалобами и претензиями. При этом банк при всем желании не в состоянии провести анкетирование и опросы по всем клиентам, а значит, и оценка удовлетворенности будет недостаточно объективна, ведь чем выше процент клиентов, участвующих в опросе или анкетировании, тем выше объективность такой оценки [6, с.218].

Факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов организации:

- Оценка удовлетворенности клиентов на основании анализа коммуникаций с клиентом.

Более объективным вариантом определения степени удовлетворенности клиентов является методика, основанная на анализе активности клиентов, частоте их коммуникаций с банком и использования ими банковских услуг. При использовании данной методики необходимо разбить существующую клиентскую базу на определенные сегменты по специальным ключевым параметрам [31, с.239].

Первым параметром будет являться параметр R (Recency - новизна) - дата совершения последней операции, инициируемой клиентом. Для физического лица это может быть дата снятия наличных в банкомате по банковской карте, дата открытия вклада или осуществления денежного перевода, дата последнего захода в интернет-банкинг или дата оплаты коммунальных платежей. Для юридического лица параметром R может служить дата последнего захода в систему «Банк-клиент», дата проведения платежа с расчетного счета или дата уплаты процентов по кредиту. Чем ближе параметр R к текущей дате, тем выше вероятность повторного совершения какой-либо банковской операции клиентом.

Вторым параметром является параметр F (Frequency - частота) - общее количество совершенных клиентом операций. При автоматизации расчета удобнее всего отслеживать количество операций за последний год. Чем больше значение показателя F вслед за R, тем выше вероятность продолжения сотрудничества клиента с банком.

Третьим параметром, используемым при оценке удовлетворенности клиентов, является параметр N (Number), который равен количеству используемых банковских продуктов. В некоторых случаях параметр N заменяют другим параметром - M (Monetary), который равен прибыли, полученной от клиента за все время сотрудничества с банком. Однако в подавляющем большинстве банков управленческая отчетность настроена таким образом, что они не могут корректно рассчитать прибыль, полученную за определенный период от конкретного клиента, особенно это касается розничных клиентов.

Присваивая параметрам R, F, N определенные значения, можно разбить всех клиентов на более мелкие клиентские сегменты (группы клиентов). Пример такой сегментации для розничных клиентов приведен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Сегментация розничных клиентов с использованием параметров R, F, N

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

Надо отметить, что для каждого банка будут свои показатели R, F и N, т.к. банки используют банковские продукты с разными параметрами и условиями их предоставления. Для каких-то банков, возможно, потребуются

более детальная разбивка и соответственное увеличение числа клиентских сегментов.

Для анализа уровня удовлетворенности клиентов полученные клиентские сегменты необходимо дополнительно разбить на подгруппы исходя из значений параметров R, F, N. Пример такой сегментации для розничных клиентов приведен в таблице Приложения А.

Разбивая регулярно клиентскую базу на такие сегменты и анализируя динамику изменений величины клиентских сегментов (в процентном выражении), можно объективно оценить изменения уровня удовлетворенности всей клиентской базы в целом. Так, рост клиентских сегментов 1-1-1 и 1-1-2 и уменьшение клиентских сегментов 3-3-1, 3-3-2 и 3-3-3 будет свидетельствовать о росте удовлетворенности клиентов услугами банка. Для простоты можно считать коэффициент удовлетворенности как процентное отношение удовлетворенных клиентов (суммы категорий 1-1-1 и 1-1-2) к неудовлетворенным (сумме категорий 3-3-1, 3-3-2, 3-3-3 и клиентов, разорвавших за последний год все договорные отношения с банком). Чем выше коэффициент удовлетворенности, тем выше удовлетворенность клиентов услугами банка [7, с.148].

Данная методика также позволяет более эффективно выстроить коммуникации с соответствующими клиентскими сегментами и за счет этого повысить величину доходности на одного клиента в целом по банку, что приведет к более эффективной работе банка. Получив инструмент, с помощью которого можно измерять удовлетворенность клиентов, банк может оценивать, как проводимые изменения в области управления качеством влияют на изменение отношения клиентов к банку, контролируя тем самым качество предоставляемых услуг [30, с.192].

- Организация работы с претензиями (жалобами).

Одним из важнейших факторов, который существенно влияет на качество сервиса, является правильная организация работы с претензиями и жалобами клиентов. Под жалобами и претензиями необходимо понимать любое

устное или письменное обращение клиентов, высказывающих недовольство действиями сотрудников банка или предоставляемыми банком сервисами, которые, по мнению клиентов, наносят им тот или иной ущерб или вред.

Не секрет, что письменные претензии оставляет только очень небольшой процент клиентов, которые недовольны банковским обслуживанием. В своем большинстве клиенты не хотят жаловаться, а хотят решить свои проблемы максимально быстро и эффективно, не прибегая к жалобам. Очень большой процент (до 90%) огорченных или недовольных клиентов никогда не жалуется, а через некоторое время, если возникшая проблема не решена или регулярно повторяется, просто «голосует ногами» - начинает получать банковские услуги у банков-конкурентов. Те же клиенты, которые пишут письменную жалобу, еще имеют определенный уровень доверия к банку и в случае, если их претензия будет удовлетворена, готовы продолжить сотрудничество с банком. Если же банк никак не отреагирует на жалобу, то почти наверняка клиент предпочтет получать банковские услуги в другом банке. Поэтому, учитывая как репутационные риски, связанные с распространением негативной информации о банке и его услугах, так и финансовые риски, связанные с оттоком клиентов, руководству банка необходимо взять на особый контроль организацию работы с жалобами и претензиями клиентов [21, с.193].

Основными этапами организации работы с претензиями являются:

- поощрение обращений клиентов;
- прием и рассмотрение жалоб и претензий;
- обработка претензий и урегулирование конфликтных ситуаций;
- систематизация и анализ жалоб и претензий;
- внесение изменений в бизнес-процессы для предотвращения ситуаций, приводящих к возможности возникновения жалобы или претензии.

Во многих банках распространена практика, когда при получении жалобы или претензии от клиента «виновного» сотрудника заставляют писать соответствующую объяснительную записку, а потом еще зачастую и

наказывают по итогам «расследования». Регулярные проверки банковских отделений руководителями разных рангов, аудиторами и тайными покупателями также приводят к тому, что сотрудников отделений на основании отчетов проверяющих наказывают за несоблюдение, незнание и нарушение разработанных стандартов.

Естественно, что сотрудники в таких банках даже в случае возникновения конфликтной ситуации никогда не предложат клиенту заполнить бланк претензии или пожеланий по улучшению качества работы банка. А ведь жалоба - это, по сути, обратная связь с клиентом, которую порой так трудно получить. Руководству банка необходимо помнить, что в подавляющем большинстве случаев в возникновении конфликта виноват не конкретный сотрудник, который и общается с клиентом, и зачастую принимает жалобы от него. Вина за плохое качество обслуживания всегда лежит на руководителях, которые отвечают за организацию бизнес-процессов и соответствующее обучение персонала, в т.ч. умению работать в конфликтных ситуациях [8, с.194].

При этом далеко не всегда маленькое количество жалоб говорит о хорошем качестве банковского сервиса и, наоборот, большое количество жалоб о плохом или недостаточно хорошем его качестве. Поэтому одной из главных задач менеджмента являются стимулирование клиентов оставлять жалобы и пожелания по улучшению качества сервиса сотрудникам банка по разным каналам коммуникаций и стимулирование сотрудников принимать и эффективно работать с полученными жалобами и предложениями.

Для организации приема и рассмотрения жалоб и претензий в банке должен быть разработан нормативный документ, который регулирует все вопросы, связанные с приемом и обработкой жалоб. В этом документе также должны быть прописаны ответственные за работу с жалобами и полномочия сотрудников и уровень принятия решений, имеющих отношение к приему, рассмотрению и анализу поступивших претензий. В крупных банках с развитой филиальной сетью имеет смысл создавать специальное подразделение (центр

обработки жалоб), ответственное за все вопросы, связанные со сбором (в т.ч. и в сети Интернет) и обработкой жалоб и претензий, полученных от клиентов. Иногда таким подразделением может быть колл-центр банка, в котором специально обученные сотрудники обрабатывают жалобы, поступившие по всем каналам коммуникаций. Часто необходимо дополнительно создавать специальное программное обеспечение (можно на базе существующей в банке системы электронного документооборота), в котором отражаются все жалобы и пожелания клиентов с учетом статуса, важности, категории (первичная или повторная жалоба), наименования банковского продукта, ответственного и т.д.

Также в обязательном порядке для понимания текущей ситуации с качеством клиентского обслуживания руководству банка должны предоставляться регулярные (еженедельные, ежемесячные или ежеквартальные) аналитические отчеты по жалобам и предложениям, полученным от клиентов. Как показывает практика, во многих банках информация по жалобам и претензиям часто не доходит до руководителей банка, которые просто не представляют себе масштабность вопросов, связанных с качеством предоставления банковских услуг [22, с.49].

- Работа с внутренними жалобами.

Еще реже встречаются банки, в которых эффективно выстроен сервис по работе с внутренними жалобами и претензиями, когда сотрудники одних подразделений недовольны качеством работы сотрудников других подразделений. Обычно эти вопросы решаются путем написания соответствующих служебных записок или проведения совещаний с участием руководителей заинтересованных подразделений. Однако при этом руководителям банка также не виден масштаб внутренних проблем, связанных с недостаточной эффективностью бизнес-процессов. Анализ внутренних жалоб не менее важен, чем анализ жалоб, полученных от недовольных клиентов банка.

При рассмотрении причин возникновения жалоб, как внутренних, так и внешних, полученных от клиентов, очень важно понять действительные

причины возникновения внутренней или внешней жалобы. Для этого необходимо помнить, что причиной возникновения жалобы или претензии никогда не может являться человеческий фактор - такой причиной всегда является неправильно выстроенный бизнес-процесс, будь то процесс предоставления клиентам продуктов, какой-либо внутренний процесс или процесс обучения сотрудников банка. В каждом случае при возникновении жалобы или претензии либо происходит какое-то нарушение существующих стандартов (в т.ч. по причине отсутствия необходимых ресурсов для их выполнения (временных, людских, технических, организационных и т.д.)), либо соответствующие стандарты являются неработоспособными или отсутствуют вообще.

При каждой внутренней или внешней жалобе в результате анализа причин ее возникновения ответственными сотрудниками должны даваться рекомендации по изменению бизнес-процессов в банке. В технологиях бережливого производства (lean-технологии) есть инструмент «5 почему», когда сотрудник задает один и тот же вопрос: «Почему так произошло?» - до тех пор, пока причина не станет очевидна. Причем эта причина никогда не будет связана с человеческим фактором. Например, если в случае проверки сотрудники СВК обнаружили некорректно оформленный кредитный договор, то виноват должен быть не сотрудник, который что-то перепутал или забыл провести действия, указанные с соответствующем нормативном документе. Очевидно, что проблема на самом деле в самом кредитном процессе, в который должным образом не встроили соответствующий контроль качества, не позволяющий допускать подобные ошибки [9, с.138].

В итоге к решению каждой проблемы необходимо подходить так, чтобы она никогда не повторялась по тем же самым причинам. Конечно, почти всегда для решения тех или иных проблем приходится перестраивать и оптимизировать бизнес-процессы, но при такой идеологии качество предоставления внутренних и внешних услуг будет непрерывно расти, что обязательно положительно скажется на уровне удовлетворенности клиентов.

- Роль сотрудников.

Одним из самых распространенных факторов, влияющих на возникновение клиентских жалоб, является недостаточный уровень обучения персонала, когда процессу обучения сотрудников, в том числе и знанию стандартов, не уделяется должного внимания. В этих случаях основной причиной являются отсутствие или неэффективная работа учебного центра банка. Зачастую обучение проводится в условиях нехватки времени у преподавателей или сотрудников, недостаточно качественно, и сотрудники не получают требуемые знания и навыки в полном объеме. Как следствие, непрофессионализм сотрудников приводит к жалобам на плохой сервис.

А ведь сотрудники, принимающие жалобы от клиентов, должны обладать дополнительными специальными знаниями и навыками, такими как навыки поведения в конфликтных ситуациях, техника работы с возражениями, знание делового этикета и основ межличностных коммуникаций. Учебные центры банков редко учат этому своих сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами. Сотрудники центра обработки жалоб и претензий также должны иметь больший уровень знаний, проходить специальное обучение и дополнительно знать и хорошо понимать бизнес-процессы, действующие в банке, а также знать условия предоставления и тарифы банковских продуктов, предлагаемых клиентам [23, с.183].

Главная роль при управлении качеством, безусловно, должна принадлежать топ-менеджменту банка, ведь важно помнить, что управление качеством нельзя делегировать. Именно руководство банка должно выстроить процессы, позволяющие проводить и контролировать эффективную работу по постоянным изменениям бизнес-процессов с целью улучшения качества обслуживания клиентов, и расширять каналы коммуникаций, по которым банк может принимать жалобы и обращения клиентов.

Получив инструмент для измерения удовлетворенности клиентов, эффективно выстроив системную работу с жалобами и обращениями клиентов

и постоянно улучшая бизнес-процессы, банк решает несколько важных стратегических задач, такие как:

- увеличение конкурентоспособности банковских продуктов;
- выявление потребностей клиентов;
- осознание тенденций развития банковских услуг и понимание будущих потребностей клиентов;
- увеличение повторных продаж;
- увеличение уровня удовлетворенности клиентов.

Решение этих задач в итоге позволит банку получить конкурентное преимущество на все более насыщенном рынке банковских услуг. При этом банкам придется не только научиться рассчитывать уровень удовлетворенности клиентов, но и, вероятнее всего, изменить принципы и систему обучения, развития и даже управления персоналом. Эти изменения также будут отражаться на процессах планирования и формирования управленческой отчетности, в которой, помимо финансовых показателей, будут присутствовать показатели степени удовлетворенности клиентов, аналитические данные по жалобам и обращениям клиентов и изменениям в бизнес-процессах [10, с.214].

1.4. Организация предоставления банковских услуг и повышение их качественна как бизнес-процесс

Повышение качества и эффективности деятельности кредитных организаций, достижение наилучших мировых практик в области организации и совершенствования бизнес-процессов невозможно без стандартизации.

Стандартизация очень плотно вошла в профессиональный обиход, что, кажется, нет ни одной области, где бы она не нашла свое применения.

И если само понятие стандарта всегда ассоциировалось исключительно с техническими областями, то, благодаря процессам глобализации, получило развитие экономическое направление и появились новые группы международных стандартов: Международные стандарты финансовой

отчётности (МСФО), Базельские соглашения, стандарты качества менеджмента серии ИСО, международные стандарты аудита (МСА), и т.д.

Банковская система России продолжает развиваться, а с ней и её стандарты качества. В России разработыванием Стандартов качества банковской деятельности (СКБД) занимается Ассоциация Российских Банков (АРБ), бессменным руководителем которого является исполнительный вице-президент Милюков А.И. Проблеме сущности и содержания качества услуг в банковской сфере, был посвящен цикл статей Первого заместителя Председателя ЦБ РФ Козлова А.А. Позже на банковской конференции в г. Уфе в январе 2005 г. состоялось широкое и острое обсуждение вопросов повышения качества работы банков [24, с.193].

Председателя Банка России А.А. Козлов обратился к АРБ с предложением организовать работу по подготовке стандартов банковской деятельности, превратить стандарты в мощный двигатель повышения качества. АРБ приняло и предложение и с тех пор ежегодно на банковской конференции в г. Уфе подводятся итоги работы и вырабатываются пути движения вперед. Активную помощь в организации всей работы по стандартизации оказывает Национальный банк Республики Башкортостан. Направление развития этой области адресовано на движение к банковскому саморегулированию и использованию стандартов для оценки качества банковской деятельности со стороны бизнеса и надзорных органов.

В настоящее время Советом АРБ одобрено 17 стандартов. Отметим, что Стандарты АРБ существуют совместно с Стандартами ISO 9000 и стандартом COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology, 3rd Edition, July 2000) [32, с.89].

Важнейшим документом, который разработала АРБ, является Концепция стандартизации качества банковской деятельности. Она состоит из 14 основных пунктов. В ней приведено определение СКБД, как документа, в котором в целях добровольного и регулярного использования кредитными организациями устанавливаются принятые в качестве типовых

взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации (как объекта управления и системы управления), требования к организации процессов производства банковских продуктов (услуг), процессов управления и результатам деятельности кредитной организации, основанные на передовом международном и отечественном опыте управления, лучшей банковской практике и международных стандартах. Большое внимание в Концепции уделяется роли и значению стандартизации банковской деятельности в РФ, как возможности для Банков перейти на современный процессный подход к управлению деятельностью, повысить качество своих продуктов (услуг) за счет улучшения управления. Концепция детально описывает порядок разработки, утверждения и внедрения СКБД в кредитной организации, а также порядок добровольной сертификации кредитной организации на соответствие требованиям СКБД [11, с.418].

Еще одной немаловажной разработкой является документ «Стандарты качества банковской деятельности. Основные положения и требования». Он определяет виды требований к банковским бизнес-процессам по 9 составляющим: продуктовая, технологическая, организационная, управленческая, информационная, программно-техническая, кадровая, имущественно-техническая, клиентская.

По каждой из 9 составляющих предусматривается 6 уровней зрелости процесса: нулевой, начальный, повторяемый, определенный, управляемый, оптимизированный. Как минимум 2 уровня зрелости (управляемый, оптимизированный) должны быть описаны в соответствующем СКБД. То есть при разработке СКБД нужно прописать требования ко всем 9 составляющим процесса в двух разных вариантах.

Обычно это оформляется в виде таблицы, где по строкам указываются 9 составляющих, по столбцам уровни зрелости, а на пересечении строк и столбцов соответствующие требования и комментарии. В Стандарте АРБ также устанавливается порядок оформления СКБД, методика оценки качества банковской деятельности, процесс разработки и внедрения СКБД.

Для того чтобы заинтересовать банкиров внедрять стандарты необходима система мер. Если есть хорошие стандарты и если хорошо организована оценка банков на их основе, то ясно, что сам коллектив банка, руководство, подразделения будут заинтересованы в его внедрении.

Также банку надо иметь сертификат, отражающий его эффективную работу по данному направлению. Такой банк будет вызывать доверие не только у клиента, но и у соседних банков. В целях создания условий для признания и применения СКБД разработаны проекты документов для учреждения системы добровольной сертификации по стандартам качества АРБ в соответствии с требованиями ФЗ «О техническом регулировании». Необходимо отметить, что в целях стимулирования внедрения СКБД в 2012 г. АРБ и Всероссийская организация качества создала программу «Лучшие банки России», которая позволяет банкам получить независимую оценку качества их менеджмента. Критерии оценки в данной программе аналогичны критериям в моделях Премии Правительства Российской Федерации в области качества и премии

Европейского Фонда менеджменты качества, и учитывают соответствие банка стандартам качества АРБ [25, с.182].

Существует еще одно направление развития управления качеством в банковской сфере это проведение самооценки деятельности организации. Оно начало применяться кредитными организациями с 2006 г.

В результате многолетней, целенаправленной, совместной работы достигнуто главное: обеспечена заинтересованность не только самих банков-разработчиков, но и ЦБ РФ в необходимости расширения стандартов и, самое главное, – улучшения их качества. С согласия подразделений Банка России теперь стандарты, соответствующие предъявляемым к ним требованиям, будут использоваться в системе надзора для оценки качества работы банка в целом. Это означает, что если банк активно использует лучший опыт в организации банковской деятельности, обеспечивает соответствующий уровень контроля за внутренней работой, то это обстоятельство будет использоваться, в частности, в целях повышения группы качества (известно, что ЦБ классифицирует банки по

пяти группам качества).

Безусловно, всего вышеизложенного Ассоциация смогла достичь благодаря участию банков-членов АРБ. Сегодня наиболее активно проводят работу по стандартизации в рамках групп Координационного комитета АРБ: «МСП Банк», НОВИКОМБАНК, «УралСиб», Абсолют Банк», ДЖИ Мани Банк, Банк «ВТБ 24», КБ «Ренессанс Капитал», Банк «Российская финансовая корпорация», Номос-Банк, СМП Банк, Банк «Петрокоммерц», Эллипс банк, Газпромбанк, Россельхозбанк, Банк «Юнистрим», Альфа-банк, Сбербанк, Банк 24.ру и это далеко не полный перечень постоянно расширяющегося состава банков-участников.

16 марта 2015 г. состоялось расширенное заседание Координационного комитета Ассоциации российских банков по СКБД. В фокусе внимания были вопросы доработки стандартов (Малый бизнес, СВК, интегрированное управление и т.п.), а также предложенные банками концепции новых стандартов: ипотечно-накопительные системы, антикризисное управление активами, альтернативные финансы (инвест-банкинг), корпоративное управление и др. Было решено привлекать к работе Комитета АРБ больше специалистов банков, а также учёных и практиков, задействованных в вопросах стандартизации смежных отраслей [15, с.318].

Итак, для разных клиентов банковской системы специалисты наблюдают различное соотношение между мотивами покупки банковских продуктов. Однако эти различия характерны для физических лиц, мотивы покупки банковских продуктов корпоративными клиентами на 100% обусловлены функциональной необходимостью.

Непрерывные изменения во внешней среде вынуждают кредитные организации отслеживать все новейшие тенденции рынка, запросы потребителей, новейшие технологические достижения. Это приводит к кардинальному изменению как традиционных подходов к обслуживанию

клиентов, так и практики работы с тем, чтобы удержать свои позиции на рынке, своего клиента, который становится все более грамотным и требовательным.

Главная роль при управлении качеством, безусловно, должна принадлежать топ-менеджменту банка, ведь важно помнить, что управление качеством нельзя делегировать. Именно руководство банка должно выстроить процессы, позволяющие проводить и контролировать эффективную работу по постоянным изменениям бизнес-процессов с целью улучшения качества обслуживания клиентов, и расширять каналы коммуникаций, по которым банк может принимать жалобы и обращения клиентов.

Формирование и укрепление в России позитивного имиджа национальной банковской системы тесно связано с повышением качества банковской деятельности. Сейчас в РФ активно продолжается работа по усовершенствованию стандартов, как и отдельных банковских процессов, так и стандартов качества банковских продуктов. Для этого привлекаются кредитные организации, которые занимают лидирующие положение на рынке банковского кредитования.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ КАЧЕСТВА БАНКОВСКИХ УСЛУГ ТОМСКОГО ФИЛИАЛА ООО «ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК» НА РЫНКЕ

2.1. Характеристика организации и ее конкурентных позиций на рынке

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», один из лидеров российского рынка банковской розницы, работает на российском рынке с 2002 года. По данным аудированной финансовой отчетности (МСФО) на 01.01.2015 года активы ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» составили 197 331 млн. руб., капитал - 34 036 млн. руб., кредитный портфель - 146 797 млн. руб. Чистая прибыль по итогам на 01.01.2015 года составила 6 349 млн. руб.

По состоянию на январь 2015 года Банк на рынке товарного кредитования занимает третье место, на рынке кредитных карт - 15% от общей доли рынка. Региональная сеть Банка представлена в 80 регионах России. Действуют 822 банковских офисов, 10 представительств, и свыше 54000 точек продаж. Банк сотрудничает более чем с 39 тыс. магазинов-партнеров в 1 200 городах России. Клиентами Банка являются около 21,4 млн. человек.

Кредитная линейка Банка включает более 100 кредитных продуктов, среди которых потребительские кредиты, наличные в кредит, кредитные карты, депозиты, автокредиты и ипотека. Банк «Хоум Кредит» активно реализует стратегию перехода от кредитной организации к универсальному розничному банку.

Основа работы Банка в России - принцип ответственного кредитования и прозрачности бизнеса. Благодаря передовым технологиям кредитования Банк предлагает клиентам простые и быстрые решения, объективные условия и стремится к взаимовыгодному партнерству. В Банке принят Кодекс ответственного кредитования.

Лицензии.

- Банк зарегистрирован в Едином государственном реестре

юридических лиц за основным государственным номером 1027700280937 от 04 октября 2002 года.

- Генеральная лицензия ЦБ РФ на осуществление банковских операций, в том числе со средствами в рублях и в иностранной валюте юридических и физических лиц № 316 от 15 марта 2012 г.

- Лицензия ФСФР профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление брокерской деятельности № 177-12048-100000 от 27 февраля 2009 г.

- Лицензия ФСФР профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление дилерской деятельности № 177-12050-010000 от 27 февраля 2009 г.

- Лицензия ФСФР профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление депозитарной деятельности №177-10966-000100 от 22.01.2008.

- Лицензия ФСФР профессионального участника рынка ценных бумаг на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами №177-12894-001000 от 02.02.2010.

- Банк участвует в системе обязательного страхования вкладов и включен под номером 170 в реестр банков-участников системы обязательного страхования вкладов.

Высшим органом банка Хоум Кредит энд Финанс является совет директоров.

В состав которого входят:

- Председатель совета директоров
- Финансовый директор
- Вице-президент
- Исполнительный директор

В случае разделения голосов, последнее слово за председателем совета и является решающим.

Непосредственно деятельностью коммерческого банка руководит

правление. Оно несет ответственность перед советом банка. Правление состоит из председателя правления (президента), его заместителей (вице-президентов) и других членов.

Заседания правления банка проводятся регулярно. Решения принимаются большинством голосов. При равенстве голосов голос председателя является решающим. Решения правления проводятся в жизнь приказом председателя правления банка. При правлении банка находятся кредитный комитет и ревизионная комиссия.

В функции кредитного комитета входят: разработка кредитной политики банка, структуры привлекаемых средств и их размещения; разработка заключений по предоставлению наиболее крупных ссуд (превышающих установленные лимиты); рассмотрение вопросов, связанных с инвестированием, ведением трастовых операций.

Ревизионная комиссия избирается общим собранием участников и подотчетна совету банка. В состав ревизионной комиссии не могут быть избраны члены совета и правления коммерческого банка. Правление банка предоставляет в распоряжение ревизионной комиссии все необходимые для проведения ревизии материалы. Результаты проведенных проверок комиссия направляет правлению банка.

В целях обеспечения гласности в работе коммерческих банков и доступности информации об их финансовом положении их годовые балансы, утвержденные общим собранием участников, а также отчет о прибылях и убытках должны публиковаться в печати (после подтверждения достоверности представленных в них сведений аудиторской организацией).

В целях оперативного кредитно-расчетного обслуживания предприятий и организаций - клиентов банка, территориально удаленных от места расположения коммерческого банка, он может организовывать филиалы и представительства. При этом вопрос об открытии филиала или представительства коммерческого банка должен быть согласован с ГУ ЦБ РФ по месту открытия филиала или представительства.

В состав ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» входят такие основные подразделения:

- управление активно-пассивными операциями, в которые входят такие основные отделы:

- ☐ кредитный;
- ☐ отдел ЦБ;
- ☐ валютный;
- ☐ отдел по работе с населением, который содержит сектор по работе с пластиковыми картами.

- Управление учета, отчетности и кассовых операций. Отделы:

- ☐ операционный;
- ☐ отдел кассовых операций;
- ☐ отдел сводной отчетности и экономического анализа;
- ☐ бухгалтерия;
- ☐ отдел учета валютных операций.

Этот подраздел банка отвечает за бухгалтерское отображение всех банковских операций.

- Административно-хозяйственное управление.

Отделы:

- ☐ отдел автоматизации и информационно-технического обеспечения;
- ☐ юридический;
- ☐ служба безопасности, в которую входят отдел инкассации и перевозки ценностей;
- ☐ отдел кадров;
- ☐ отдел развития и работы с клиентами (маркетинговая служба);
- ☐ хозяйственный отдел.

Кроме основных подразделов существуют и другие подразделения банка:

Кредитный комитет - состоит из всех членов правления банка и начальников кредитного, юридического и отдела службы безопасности. Кредитный комитет существует для коллективного рассмотрения всех

факторов «за» и «против» при принятии решения относительно того или другого клиента.

Кадровая комиссия - это консультативный орган при Правлении банка. Задача комиссии - проведение конкурсов на замещение вакансий и проведение аттестации сотрудников банка один раз в год. Ее выводы имеют лишь рекомендательный характер.

Отдел аудита - это основной контрольный подраздел банка, который выполняет такие функции:

- контроль соответствия всех банковских операций действующему законодательству;
- координация отношений банка с налоговыми органами;
- решение всех бухгалтерских и юридических дискуссий в границах банка;
- проверка достоверности информации, которая предоставляется руководству банка;
- управление рисками.

Факторы влияния на деятельность банка, представлены в виде четырех групп: конкурентные преимущества, существующие риски, надежная стратегия, высокие стандарты и отражены в таб. 2.1.

Наибольшее влияние на формирование финансового результата Банка в 2015 году оказали операции по потребительскому кредитованию физических лиц и кредитованию с использованием банковских карт.

На основании сравнительного аналитического баланса можно сделать вывод, что валюта баланса банка на 1 января 2016 г. увеличилась на 3,25%. Основное влияние на динамику роста активов оказало развитие кредитования корпоративных и частных клиентов. Размер работающих активов Банка (ссудная задолженность, ценные бумаги, средства кредитных организаций) составил 393 000 399 тыс. руб., показав положительную динамику в течение года. При этом доля работающих активов в совокупных активах на протяжении последних нескольких лет находится в диапазоне 85-88%, а неработающих –

Таблица 2.1

Факторы влияния на деятельность банка

Конкурентные преимущества:	Существующие риски:
Лояльная клиентская база благодаря долгосрочным отношениям с клиентами; 60% клиентов ведут бизнес в Московской области – одном из наиболее быстрорастущих регионов ; Корпоративный бизнес ориентирован на высокодоходные малые и средние предприятия, а основной продукт в розничном бизнесе – ипотека; Широкий спектр предоставляемых услуг на базе высокотехнологичных IT-систем.	Замедление российской экономики; Сохраняющиеся высокие кредитные риски; Неустойчивость финансовых рынков; Конкурентная среда российского банковского сектора; Реализация проекта оптимизации операционной модели.
Надежная стратегия:	Высокие стандарты:
Более 20 лет банк входит в Топ-30 российских банков, несмотря на меняющуюся конкурентную среду; Успешно преодолены все кризисы; Банк генерирует стабильный комиссионный доход (~40% выручки); Органический рост в ключевых регионах с ориентацией на основные клиентские сегменты; Фокус на операционной эффективности.	Один из самых прозрачных банков в России; Правление (11 человек) с многолетним банковским опытом; Совет Директоров возглавляет Председатель, проработавший в банковской системе более 40 лет; Положительный опыт взаимодействия с инвесторами.

24,83 %. Увеличение валюты баланса также обусловлено значительными темпами роста ресурсной базы банка, а также источников собственных средств банка. Тенденция снижения абсолютного выражения источников собственных средств по состоянию на 1 января 2016 г. объясняется снижением прибыли. Это связано с периодом глобального финансового кризиса.

Структура активов банка на 1 января 2016 г. серьезных изменений не претерпела. Основную долю (2/3) в ней по-прежнему занимает кредитный портфель. Такая структура активов является, по мнению руководства банка, достаточно сбалансированным сочетанием доходности и ликвидности в период кризисных явлений в экономике. Этому способствовали развитие отношений с действующими клиентами, расширение клиентской базы, в том числе за счет развития региональной сети, а также появление новых направлений кредитования.

На 1 января 2016 г. значение обязательств банка увеличилось на 4,51 %, а их удельный вес составил 93,3 % . Рост обязательств банка на 1 января 2016 г. был вызван увеличением средств клиентов, преимущественно за счет вкладов

физических лиц. Увеличение средств клиентов обусловлено ростом обслуживаемых текущих и расчетных счетов. Доля вкладов физических лиц в общем объеме средств на счетах клиентов увеличилась в 1,8 раза и составляет 19,03 %. При этом в самой структуре депозитов банков произошли заметные изменения, связанные с увеличением доли средств, привлеченных от российских кредитных организаций. На 1 января 2016 г. объем депозитов таких средств российских банков достиг 78 122 534 тыс. рублей, что составило 18,16 % от всего объема межбанковских депозитов.

Кроме того, банк занимал активную позицию на рынке ценных бумаг, что также обеспечило приток ресурсов. Так, объем выпущенных долговых ценных бумаг Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» на 1 января 2016г. составил 27 733 482 тыс. рублей – на 52,78 % больше, чем годом ранее.

Убыток банка на 1 января 2016 г. составил - 3,3 млрд. рублей.

Основная доля операционных доходов банка была обеспечена наиболее значимыми статьями, такими как процентные доходы по кредитам и клиентские комиссии. При этом структура доходов за 2015 г. характеризуется ростом доли процентных доходов: если на 31 декабря 2014 г. соотношение процентных и непроцентных доходов было 68,65 % к 25,2 %, то на 31 декабря 2015 это соотношение установилось на уровне 74,8 % к 25,2 %.

В структуре операционных доходов максимальный прирост за 2015 г. составили доходы по статьям «Доходы от операций с ценными бумагами», прирост на 55 %. По итогам 2015 г. чистые комиссионные доходы Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» увеличились на 33,2 % , что связано с переориентацией банка на увеличение доли «стабильного» комиссионного дохода в структуре доходов банка. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) за 2015 год сократились на 90,32%, что при росте общего кредитного портфеля банка говорит о снижении процентной маржи вследствие кризиса ликвидности в 2013 г., а также увеличении доли просроченных кредитов, что в целом свидетельствует о более высоком уровне принимаемого кредитного риска по сравнению с предыдущими годами (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ динамики показателей доходов и расходов Томского Филиала

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Наименование статьи	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 г.	
				абс. (+;-)	отн., %
1	2	3	4	5	6
1. Процентные доходы, всего:	21 581 979	39 404 955	47 058 889	7 653 934	119,42
2. Процентные расходы, всего:	12 358 779	18 872 770	27 995 016	9 122 246	148,33
3. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа)	9 223 200	20 532 185	19 063 873	-1 468 312	92,84
4. Чистые процентные доходы (отрицательная процентная маржа) после создания резерва на возможные потери	729 464	8 313 399	819 845	-7 493 554	9,68
5. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток	-	-2 254 547	279 718	2 534 265	-12,40
6. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи	-264 489	-10 427	81 235	91 662	-779,08
7. Чистые доходы от операций с ценными бумагами, удерживаемыми до погашения	0	0	88 717	88 717	-
8. Чистые доходы от операций с иностранной валютой	846 598	1 045 731	361 577	-684 154	34,57
9. Чистые доходы от переоценки иностранной валюты	134 291	2 308 605	2 767 582	458 977	119,88
10. Доходы от участия в капитале других юридических лиц	0	621	109	-512	17,55
11. Комиссионные доходы	4 307 637	8 587 364	11 438 369	2 854 005	133,20
12. Комиссионные расходы	1 851 175	2 601 293	2 067 980	-533 313	79,50
13. Прочие операционные доходы	2 951 441	3 700 207	2 157 513	-1 542 694	58,30
14. Чистые доходы (расходы)	14 265 270	18 737 714	14 001 943	-4 735 771	74,72
15. Операционные расходы	8 568 680	15 299 965	15 627 772	327 807	102,14
16. Прибыль (убыток) до налогообложения	5 696 590	3 437 749	-1 625 829	-5 063 578	-47,29
17. Начисленные (уплаченные) налоги	2 507 590	2 238 952	1 677 208	-561 744	74,91
18. Прибыль (убыток) после налогообложения	3 189 000	1 198 797	-3 303 037	-4 501 834	-2,75

В 2015 году произошло значительное увеличение расходов банка.

Процентные расходы по привлеченным денежным средствам на депозитных счетах клиентов юридических лиц за 2015 год увеличились более чем в 3 раза (+236,09%), также произошел рост расходов по статьям «Отрицательной переоценки» и «Другие операционные расходы» на 107,23% и 45% соответственно, что также увеличивает объем убытка банка по состоянию на 1 января 2016 года.

Из данных таблицы 2.3 можно сделать вывод, что за 2015 год произошло резкое изменение состояния собственных средств и коэффициента маневренности, соответственно проведенная оценка финансовой устойчивости свидетельствует о подверженности конъюнктурным изменениям рынка и не мобильности действий банка в случае возникновения любого риска.

Таблица 2.3

Анализ устойчивости финансового положения Филиала ООО «Хоум
Кредит энд Финанс Банк»

Наименование показателя	Порядок расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5
1.Состояние собственных оборотных средств	Собственные средства- нетто/Прибыль+Нераспределенная прибыль прошлых лет+Кор. Счета ЛОРО	1,73	1,96	0,66
2.Коэффициент маневренности	Собственные средства- Нетто/Собственные средства-Брутто	0,63	0,66	0,38
3.Коэффициент финансовой устойчивости	Собственный капитал/совокупные активы-Нетто	0,06	0,05	0,03
4.Коэффициент независимости	Собственный капитал- Нетто/Привлеченные средства	0,35	0,28	0,38
5.Привлечение средств, имеющих срочный характер	Срочные депозиты/Привлеченные средства	1,10	1,09	1,08

Аритмия показателя независимости свидетельствует о существующем риске потерь по формированию устойчивости ресурсной базы банка, т.е. проблемы с текущей ликвидностью. Увеличение депозитов в составе привлеченных средств обеспечивает сбалансированное управление активными и пассивными операциями по срокам, объемам привлечения и размещения денежных ресурсов банка (Таблица 2.4).

Таблица 2.4

Оценка деловой активности Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс
Банк»

Показатели	Формула расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.Эффективность использования активов	Активы, приносящие доход / Итог баланса	0,89	0,80	0,84
2.Использование привлеченных средств	Актив / Привлеченные средства	1,10	1,08	1,07
3.Доходность привлеченных средств	Прибыль / Онкольные и срочные обязательства + МБК	0,16	0,15	0,16
4.Рамбурсная способность	$1 / ((\text{Привлеченные средства}) / (\text{Прибыль}))$	0,14	0,15	0,12

Из данных таблицы 2.4 можно сделать вывод, что незначительное снижение эффективности использования активов свидетельствует о стабильном расширении своей деловой активности и рыночной ниши, а также о сбалансированной структуре доходных операций банка.

Общую оценку кредитной политики банка можно дать на основании показателя использования привлеченных средств. Снижение значения данного показателя говорит о снижении деловой активности банка в области кредитования и управления собственной ресурсной базой, что явилось следствием кризиса.

Доходность привлеченных средств характеризует активность коммерческого банка по эффективному (неэффективному) использованию заемных средств. Стабильность показателя доходности привлеченных средств свидетельствует об эффективной деловой активности.

Рамбурсная способность показывает, какая часть дохода банка отвлекается на возмещение задолженности. В нашем случае он имеет тенденцию к незначительному увеличению на 2014 г. Значит, банк старается с эффективностью оборачивать свои активы, приносящие доход.

Ликвидность заключается в наличии возможности и способности банка выполнять свои обязательства перед клиентами и различными контрагентами в анализируемых периодах (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Оценка ликвидности Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Показатели	Формула расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.Промежуточный коэффициент покрытия	Собственные средства / Привлеченные средства	0,06	0,05	0,03
2.Коэффициент покрытия собственного капитала	УК+ Фонды банка+прибыль+резервы / собственные средства - брутто	0,57	0,50	0,40
3.Коэффициент покрытия работающих активов	Собственные средства – брутто / Активы, приносящие доход	0,09	0,10	0,09
4.Коэффициент автономности	Собственные средства – брутто / Иммобилизованные активы	1,73	1,96	0,61

Показатель промежуточного коэффициента покрытия характеризует уровень обеспеченности собственными оборотными средствами заемных средств. Снижение показателя свидетельствует о невысоких потенциалах роста и развития банка в настоящее время.

Снижение коэффициента покрытия собственного капитала говорит о вероятности наступления возможного невыполнения принятых банком обязательств. Незначительное изменение коэффициента покрытия работающих активов говорит о стабильности уровня обеспеченности и защищенности банковских операций при неблагоприятном изменении конъюнктуры рынка и наступлении банковских рисков.

За 2015 год произошло резкое уменьшение коэффициента автономии, что свидетельствует о снижении финансовой независимости компании, увеличении риска финансовых затруднений в будущем, но, несмотря на это, значение данного коэффициента осталось в пределах оптимального.

Качество управления финансами банка можно оценить с помощью показателя рентабельности (Таблица 2.6), который отражает степень прибыльности и доходности банковской деятельности.

Таблица 2.6

**Анализ эффективности управления Филиала ООО «Хоум Кредит энд
Финанс Банк»**

Показатели	Формула расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.Рентабельность дохода	Прибыль / Валовый доход	0,085	0,006	-
2.Рентабельность общего капитала	Прибыль / Валюта баланса	0,011	0,0008	-
3.Финансовый коэффициент отдачи активов	Валовый доход / Доходные активы	0,14	0,16	0,13
4.Рентабельность собственных средств	Прибыль / Собственные средства	0,19	0,15	-
5.Рентабельность текущих активов	Прибыль / (Итог баланса- (Обязательные резервы+ОС,НМА))	0,012	0,0008	-

По состоянию на 1 января 2016 года наблюдается снижение показателя рентабельности дохода, что является следствием увеличения доли дорогостоящих инструментов, снижение рентабельности общего капитала и свидетельствует о введении операций с высоким уровнем кредитного риска. Доходность активов, приносящих доход, показывает, как функционирует банк с позиции прямой зависимости от работающих активов. Резкие изменения могут указать на высокий риск портфеля или на высокий уровень проблемных кредитов в портфеле.

Снижение показателя рентабельности собственных средств отражает уменьшение мобильных собственных средств банка, вовлекаемых в активные операции, понижающие его устойчивость и оперативность принятия решений при наступлении каких-либо банковских рисков, т.е. способности банка быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

Мультипликатор капитала, характеризует способность капитала банка, привлекать денежные ресурсы не нарушая устойчивой и доходной работы банка. Мультипликативный эффект капитала банка заключается в привлечении и эффективном использовании денежных ресурсов. Бесперебойное

функционирование банка требует поступления в хозяйственный оборот дополнительных денежных ресурсов. Искусственный «зажим» поступления денежных ресурсов приведет к кризису привлечения средств, инвестиционному голоду и нарушит стимулы расширенного воспроизводства банковской деятельности (Таблица 2.7).

Таблица 2.7

Оценка мультипликатора и мультипликативного эффекта капитала
Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Показатели	Формула расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5
1. Прибыль (до налогообложения), тыс. руб.	П	5 696 590	2 560 289	-1 625 829
2. Привлеченные средства, тыс. руб.	ПС	261 644 969	410 643 356	429 670 662
3. Процентные расходы, тыс. руб.	ПР	12 358 779	18 774 384	27 995 016
4. Активы, тыс. руб.	А	288 071 633	446 379 783	460 883 387
5. Собственный капитал, тыс. руб.	СК	25 793 257	34 968 913	30 897 363
6. Уровень процентной ставки по привлеченным средствам, %	$УПС = ПР / ПС * 100$	4,72	4,57	6,40
7. Мультипликатор капитала, %	$МК = А / СК$	11,17	12,68	14,92
8. Экономическая рентабельность, %	$ЭР = (П + ПР) / А * 100$	6,27	4,57	5,66
9. Мультипликационный эффект капитала, %	$МЭК = (ЭР - УПС) * МК$	17,31	2,66	-11,04

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что мультипликатор капитала находится в пределах требуемого нормативного значения (8-16%), и это свидетельствует о том, что банк профессионально управляет структурой заемного и собственного капитала, а мультипликационный эффект имеет тенденцию к снижению, что говорит о неэффективном использовании денежных ресурсов.

Добавленная стоимость - это общий оценочный показатель рентабельности и качественных изменений деятельности банка. Он является критерием по оценке управленческой деятельности банка, т.е. уровнем качества банковского менеджмента по управлению активами и пассивами банка. Анализ

оценки добавленной стоимости свидетельствует о возрастании ценности капитала за 2013-2014 гг., так как процент дохода на собственный капитал выше, чем уплаченные проценты. За 2014 год произошло его значительное снижение на 12,58% (Таблица 2.8), соответственно управление капиталом не добавляет банку никакой экономической ценности.

Таблица 2.8

Оценка добавленной стоимости Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Показатели	Формула расчета	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5
1. Собственный капитал, тыс.руб.	СК	25 793 257	34 968 913	30 897 363
2. Прибыль (до налоговая), тыс.руб.	П	5 696 590	2 560 289	-1 625 829
3. Процентные расходы, тыс.руб.	ПР	12 358 779	18 774 384	27 995 016
4. Привлеченные средства, тыс.руб.	ПС	261 644 969	410 643 356	429 670 662
5. Процент дохода на собственный капитал, %	$n = П/СК * 100\%$	22,08	7,32	-5,26
6. Норма процента на привлеченный капитал, %	$k = ПР/ПС * 100\%$	4,72	4,57	6,51
7. Добавленная стоимость, тыс.руб.	$ДС = (n - k) * СК$	4 477 709,4	9 616 451	- 3 636 619,62

Обобщающий показатель результативности деятельности банка – норма прибыли на капитал. По проведенным расчетам нормы прибыли на капитал (табл. 2.9), можно сделать вывод, что норма прибыли на капитал имеет тенденцию к снижению, что объясняется уменьшением прибыли.

При сравнении изменений параметров, входящих в состав модели расчета нормы прибыли на капитал, выясняется (по структуре изменений) за счет каких факторов изменяется результирующий факторный признак нормы прибыли на капитал, и какой из факторов оказал наибольшее влияние.

Таблица 2.9

Расчет нормы прибыли на капитал Филиала ООО «Хоум Кредит энд
Финанс Банк»

Показатели	Формула	Значение показателя		
		2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Собственный капитал, тыс. руб.	СК	25 793 257	34 968 913	30 897 363
2. Прибыль (доналоговая), тыс. руб.	П	5 696 590	2 560 289	-1 625 829
3. Операционные доходы, тыс. руб.	ОД	2 951 441	2 858 800	2 157 513
4. Активы, тыс. руб.	А	288 071 633	446 379 783	460 883 387
5. Норма прибыли на капитал, тыс. руб.	$H1 = П/СК$	0,22	0,07	-0,05
6. Эффективность использования активов, тыс. руб.	$H2 = ОД/А$	0,010	0,006	0,004
7. Мультипликатор капитала, раз	$H3 = А/СК$	11,16	12,76	14,91
8. Маржа прибыли	$H4 = П/ОД$	1,93	0,895	-0,753

Факторный анализ (Таблица 2.10) позволяет выявлять: основные факторы, результатом действия которых явилось увеличение или уменьшение прибыли; оценивать стабильность и надежность источников прибыли, в т.ч. на перспективу.

Таблица 2.10

Расчет факторных влияний на норму прибыли на капитал Филиала ООО
«Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Показатели	Формула расчета	Значение показателя	
		2014 г.	2015 г.
1	2	3	4
1. Изменение нормы прибыли на капитал, тыс. руб.	$H1 - H1_0$	-0,15	-0,12
2. Расчет влияния уровня маржи прибыли, тыс. руб.	$(H4 - H4_0) * H2 * H3$	-0,0723	-0,0838
3. Расчет влияния изменения уровня эффективности использования активов, тыс. руб.	$(H2 - H2_0) * H4 * H3$	-0,0576	-0,0248
4. Расчет влияния изменения мультипликатора капитала, тыс.руб.	$(H3 - H3_0) * H4 * H2$	0,0201	0,0114

Проведенный факторный анализ нормы прибыли на капитал Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (табл. 2.10), свидетельствует о том, что на снижение показателя наибольшее влияние оказало изменение уровня маржи прибыли.

Таким образом, по результатам проведенного финансового анализа следует отметить, что Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» разумно управляет собственным портфелем активов и пассивов. Активы банка имеют положительную динамику, наблюдается стабильный рост пассивов. Увеличение объема кредитных операций связано с тем, что присутствует хорошая диверсификация привлеченных средств по срокам и объемам. Банк обладает достаточным объёмом собственных средств, т.е. он финансово устойчив, и обладает оптимальной структурой активов и пассивов.

Далее проведем анализ макроокружения предприятия. Цель проведения SWOT–анализа Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» состоит в выявлении и структурировании внутренних сильных и слабых сторон предприятия, а также потенциальных возможностей и угроз, содержащихся во внешней среде.

Проведение SWOT–анализа является одним из этапов разработки маркетинговой стратегии. На данном этапе исследовалось текущее состояние организации и определялись перспективы развития компании на долгосрочный период, то есть в процессе анализа разрабатывалась стратегия защиты слабых сторон и эффективного использования сильных сторон организации.

Первичная информация для матрицы SWOT была собрана путем анкетирования. Группе экспертов были предложены для заполнения анкеты. В них эксперты проставили ранги того или иного фактора (наиболее важный получил ранг 1, следующий 2 и т.д.).

На основе проставленных оценок экспертов, были установлены наиболее важные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые представлены в таблице 2.11.

После того как был выявлен перечень наиболее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», следует установить взаимосвязь между ними. Для этого формируется матрица SWOT – анализа, представленная на рисунке 2.2.

Таблица 2.11

**Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы Филиала ООО «Хоум
Кредит энд Финанс Банк»**

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Большой опыт работы в отрасли 2. Средний уровень цен 3. Современная технология 4. Высокое качество продукции и услуг предприятия 5. Устойчивость связей с поставщиками 6. Возможность получения экономии за счет роста объема производства 7. Сплоченный коллектив	1. Малая рыночная доля 2. Большие остатки готовой продукции на складе 3. Сильная зависимость от поставщиков 4. Недостаточно развита система продвижения продукции 5. Сезонные колебания спроса 6. Отсутствие обратной связи с потребителем
Возможности	Угрозы
1. Возможность выхода на новые рынки 2. Расширение существующих рынков сбыта 3. Государственная поддержка 4. Налаживание и усиление длительных связей с поставщиками 5. Прирост числа потребителей 6. Снижение цен на расходные материалы	1. Возможность появления новых конкурентов 2. Неблагоприятная экономическая обстановка 3. Возрастающее конкурентное давление 4. Повышение цен на энергоносители 5. Рост темпов инфляции 6. Агрессивная реклама импортной продукции 7. Растущие требования покупателей

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле С и В	Поле С и У
Слабые стороны	Поле Сл и В	Поле Сл и У

Рисунок 2.2 - Матрица SWOT-анализа

В левой части матрицы выделились 2 раздела (сильные стороны, слабые стороны), а в верхней части матрицы отражены другие 2 раздела (возможности и угрозы).

Таким образом, получив матрицу SWOT – анализа, можно сделать выводы в отношении необходимых стратегий для того или иного поля (таблица 2.12).

Таблица 2.12

Стратегические возможности Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Поля	Стратегические возможности
Силы и возможности	- Повышение хорошей репутации у покупателей путем расширения существующих рынков сбыта и выхода на новые; - Увеличение объемов продаж за счет совершенствования маркетинговой политики; - Поддержание высокого уровня качества услуг.
Силы и угрозы	- Разработка программ, нацеленных на продвижение и стимулирование сбыта; - Повышение прибыли от продаж с целью усиления конкурентоспособности предприятия на рынке; - Обеспечение постоянного изучения потребностей и вкусов целевого рынка организации.
Слабости и возможности	- Реализация остатков готовой продукции на складе путем проведения сезонных распродаж; - Налаживание и усиление длительных связей с новыми поставщиками и крупными покупателями; - Повышение эффективности маркетинга с целью повышения объемов реализации и рентабельности.
Слабости и угрозы	- Сохранение текущего уровня издержек на производство и реализацию услуг и продукции без снижения ее качества путем более эффективного использования ресурсов; - Изучение конкурентов, их слабых и сильных сторон; - Анализ предпочтений целевой аудитории с целью предложения ей услуги-новинки, который тем самым позволит организации переманить на свою сторону часть клиентов конкурентов.

Рассмотрим, какие из факторов макросреды могут оказать влияние на результаты деятельности Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (используя PEST-анализ).

Таблица 2.13

PEST- анализ

«Р» - политическая стабильность в государстве; - развитие внешнеэкономических связей со странами СНГ и зарубежными странами; - изменение законодательства государства; - уровень регулирования и контроля со стороны государства; - характер отношения государства к отрасли.	«Е» - экономическая стабильность в Российской Федерации; - система налогообложения и качество экономического законодательства; - уровень развития конкурентных отношений на рынке; - размеры и темпы роста предприятий; - инвестиционные процессы; - масштабы правительственной поддержки отрасли.
«S» - структура населения; - уровень жизни населения; - роль предпринимательства в обществе; - уровень образования, традиции и культурные ценности.	«Т» - нахождение конкурентных преимуществ на рынке за счет развития технологической базы; - доступность деловой, статистической, маркетинговой и другой информации в Интернете; - развитие и распространение новых технологий; - требования к квалификации кадров.

Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества. Факторы экономической среды оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. При этом наиболее положительное имеют следующие факторы:

- инвестиционные процессы;
- размеры и темпы роста рынка.

Наиболее отрицательное влияние оказывают факторы:

- система налогообложения и качество экономического законодательства;
- общий уровень экономического развития;
- уровень развития конкурентных отношений.

Научно-техническая среда оказывает положительное влияние на деятельность предприятия.

К факторам социальной среды, оказывающим негативное воздействие на деятельность предприятия можно отнести:

- уровень жизни населения в регионе;
- уровень образования, традиции и культурные ценности.

Изучение политико-правовых факторов должно сосредотачиваться на выяснении того, как правительство и законодательные органы относятся к развитию той или иной отрасли национальной экономики, какие изменения в законодательстве и правительственном регулировании возможны в результате принятия новых законодательных актов, и как это отразится на деятельности предприятия. Таким образом, данные виды анализа позволяют выявить основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия в целом и на выбор определенной стратегии дальнейшего развития.

По результатам проведенной конкурентоспособности предприятия (Таблица 2.14), были выявлены ближайшие конкуренты Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Таблица 2.14

Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
ОАО КБ «МДМ Банк»	4,35	1
Филиал ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	4,31	2
ОАО КБ «Русфинанс»	4,29	3
ОАО КБ «УралСиб»	2,94	4
ОАО КБ «Промсвязьбанк»	2,64	5

Ими являются компании ОАО КБ «МДМ Банк» и ОАО КБ «Русфинанс», итоговая оценка которых 4,35 и 4,29 соответственно. Дальнейшее сравнение конкурентных преимуществ будем проводить с компанией ОАО КБ «МДМ Банк», так его оценка наиболее близка к оценке объекта исследования.

Таким образом, результате построения профиля конкурентных преимуществ объекта исследования с компанией ОАО КБ «МДМ Банк» были выявлены сильные и слабые стороны Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». К сильным сторонам можно отнести следующие факторы: квалификация и способности высшего менеджмента; приемлемые по сравнению с конкурентом цены на услуги; высокую квалификацию персонала; наличие свободных финансов активов. К слабым сторонам отнесем: неразвитую систему стратегического планирования; недостаточный объем производства услуг; не максимальное наличие и использование мощностей.

2.2. Оценка качества банковских услуг среди целевой клиентской группы

В рамках подготовки дипломной работы среди клиентов было проведено экспериментальное исследование, целью которого была качества предоставления услуг в Томском филиале банка ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Методами исследования были анкетный опрос. Метод анкетного опроса был выбран, поскольку он позволяет довольно точно выявить

ценностные ориентации, предпочтения и установки как индивида, так и аудитории в целом, что в свою очередь даёт возможность PR-специалисту мысленно моделировать любые нужные ситуации, чтобы выявить устойчивость склонностей, предпочтений и других субъективных состояний отдельных лиц и общественных групп в отношении конкретных товаров, услуг, технологий, организаций.

В исследовании использовался метод случайной выборки, отличительной чертой которого является то, что все представители целевой аудитории имеют равные шансы быть избранными для проведения исследования. Объём выборочной совокупности составил 110 человек. Согласно мнению Дж. Гэллага при таком количестве респондентов полученные данные будут иметь характер приближенной надёжности, а ошибка выборки не превысит 11%. Этот показатель является приемлемым, поскольку исследование, проводимое нами, не является маркетинговым.

Было проведено анкетирование клиентов Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». В анкетировании приняли участие 110 респондентов.

В рамках исследования клиентам Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» было предложено дать оценку текущему имиджу организации. Соотношение ответов, полученных на данный вопрос, отражено на рисунке 2.3.

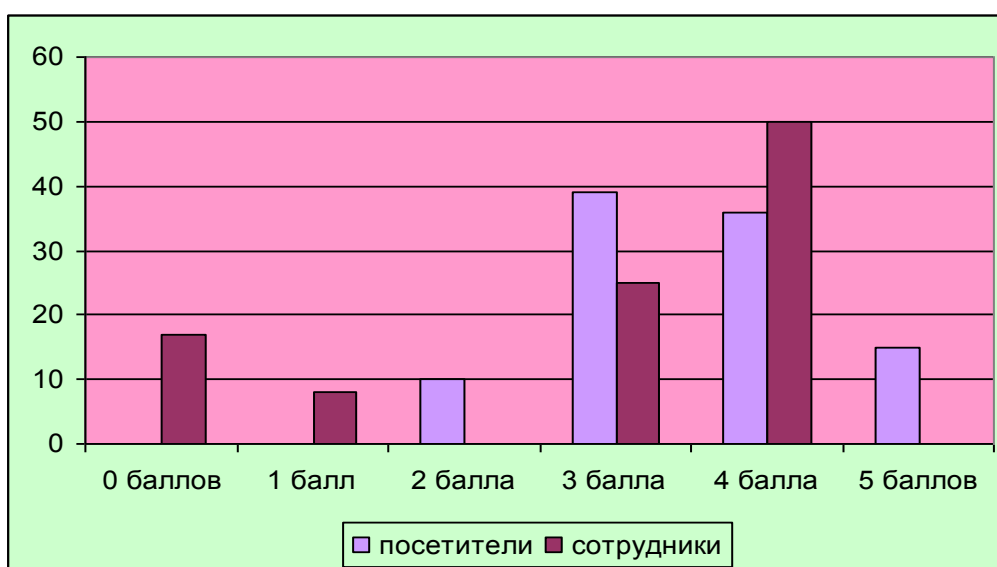


Рисунок 2.3 - Оценка текущего имиджа Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Как следует из рисунка 2.3, наиболее распространёнными оценками, как среди посетителей, так и среди сотрудников являются 3 и 4 балла. Однако при анализе ответов клиентов прослеживается оптимистическая тенденция, поскольку среди их оценок присутствуют и максимальные (15% посетителей (17 чел) оценивают имидж на 5 баллов), анализ ответов сотрудников организации наоборот позволяет выявить скорее пессимистическую тенденцию, поскольку среди них есть минимальные оценки (25% сотрудников (3 чел) оценили имидж на 0 и 1 балл). В среднем клиенты Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» оценивают имидж организации на 3,6 балла, а сотрудники на 2,8 балла.

Далее клиентам Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» было предложено ответить на вопрос, что позволяет сделать вывод о положительном имидже организации. Ответы здесь распределились следующим образом:

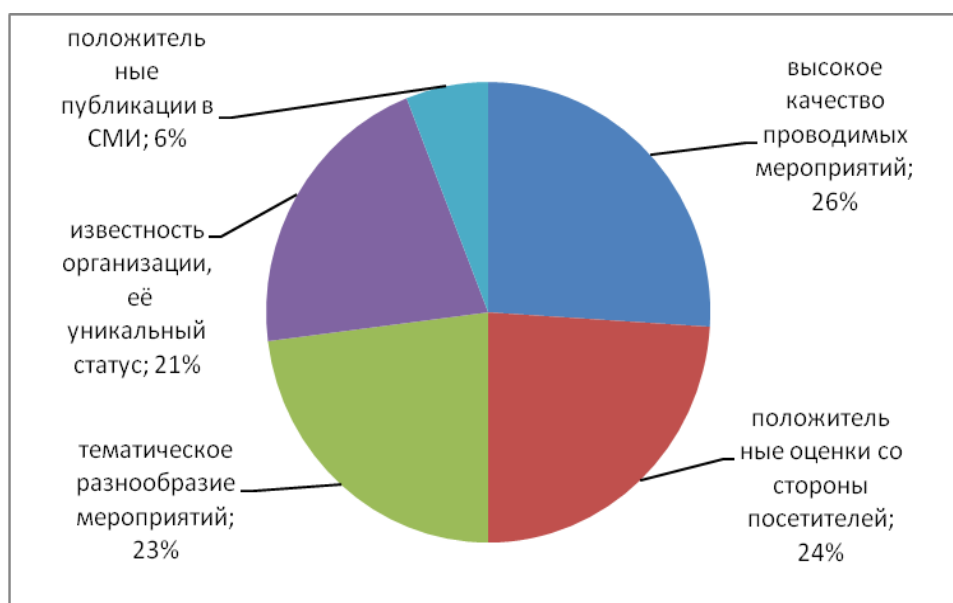


Рисунок 2.4 - Что позволяет сделать вывод о положительном имидже Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Как следует из рисунка 2.4, наибольшее количество упоминаний получили ответы «высокое качество проводимых мероприятий»(26%),

«положительные оценки со стороны посетителей»(24%), «тематическое разнообразие мероприятий» (23%) и «известность организации, её уникальный статус»(21%). Этот факт позволяет сделать вывод о том, что на данный момент Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» является одним из известных и развитых выставочных компаний.

Следующий вопрос был направлен на выявление элементов текущего имиджа Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», которые требуют доработки. Ответы респондентов распределились следующим образом:

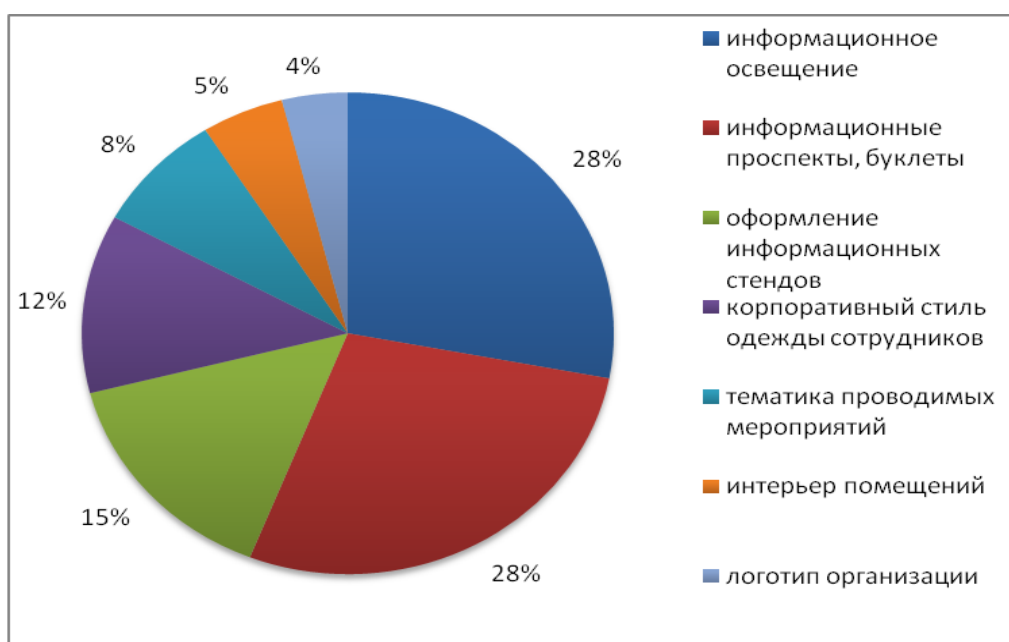


Рисунок 2.5 - Элементы текущего имиджа Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», требующие доработки

Как следует из рисунка 2.5, наиболее упоминаемыми стали варианты «информационное освещение» (28%) и «информационные проспекты и буклеты» (28%). Далее с довольно большим разрывом следуют ответы «оформление информационных стендов» (15%) и «корпоративный стиль одежды сотрудников» (12%). Такие варианты ответов как «тематика проводимых мероприятий» (8%), «интерьер помещений» (5%) и «логотип организации» (4%) упоминались сравнительно редко.

Таким образом, проведенный анализ организации и планирование маркетинговой деятельности выявил, что отдел маркетинга и PR Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» работает в целом эффективно. Однако, имеются определенные недостатки, требующие совершенствования.

На визуальный имидж Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» оказывают влияние индивидуальные (эстетический вкус), психологические и этнические (символика цвета в различных национальных культурах) особенности восприятия предметов, в том числе одежды, помещений и их оформления. Кроме того, визуальный имидж организации находится под воздействием социальных факторов, таких как мода, мнение значимых других.

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» является сильным игроком рынка, имеющим широкие перспективы развития в России и в мире, и стремится максимально эффективно использовать все инструменты для своего развития, к числу которых относится и фирменный стиль. Основная задача фирменного стиля Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» - целенаправленное формирование имиджа надежной и динамичной организации. Целенаправленное развитие, надежность, Динамичность - качества, объективно заложенные конкретными дизайнерскими решениями, нашедшими свое воплощение в основных элементах фирменного стиля.

Основные элементы фирменного стиля - знак, логотип, фирменный цвет, фирменный шрифт и четкие правила их организации на плоскости и в пространстве.

Носителями фирменного стиля выступают атрибуты деятельности фирмы (визитная карточка, фирменный бланк письма, фирменный конверт, печать фирмы), деловая полиграфия (бланки и шаблоны документов для ведения деловой переписки). Канцелярско-полиграфическая продукция и деловая документация – важный инструмент в области корпоративного стиля и делового общения. Печатный фирменный бланк – это одни из основных способов знакомства партнеров с компанией. Все письма, независимо от того, кому они адресованы, создаются по единому образцу, корпоративный знак

указывается ненавязчиво, но обязательно присутствует на бланке. Деловая полиграфия также представительская полиграфия, это - приглашения, папки, наклейки, грамоты, благодарности, сертификаты, открытки. Средства визуальной идентификации представлены в виде значков, нашивок; одежды сотрудников; вывесок, табличек на дверях.

Архитектурная среда компании выражена в особенности дизайна интерьера, оформлении фасада зданий, входных групп; ландшафтного дизайна и т.п. В дизайне используется строгий, мощный стиль, характеризуемый большими размерами, симметричностью конструкций, даже в ландшафте видны эти черты. Внутренний дизайн строений оформлен с использованием в офисах фирменных цветов, а в цехах и рабочих помещениях – многочисленных плакатов, также являющихся носителями фирменного стиля Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Для идентифицирования компании в интерьере используются дизайнерски проработанные вывески и указатели. Все они обрамлены в фирменные цвета.

Социальный имидж Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» включает социальные аспекты деятельности организации: спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д., содействие конкретным лицам.

Предприятие не остается вне экономической, социальной и культурной жизни города, что находит отражение в положительном социальном имидже Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Так, в 2010 и 2011 гг. коллективу Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» на торжестве, посвященном подведению итогов работы городских предприятий за год, вручается золотой Тигр «за эффективное инвестиционное, инновационное развитие предприятия и активное участие в решении социальных вопросов городского округа». Коллектив Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» демонстрирует впечатляющую динамику по всем показателям хозяйственной деятельности. Кроме того, на предприятии реализуются социальные программы, в частности, жилищная, добровольного медицинского страхования,

по поддержке пенсионеров и другие. Именно эти достижения и были оценены администрацией городского округа.

Бизнес-имидж предприятия Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» складывается из представлений партнеров о предприятии как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа выступают: деловая репутация, или добросовестность (соблюдение этических норм бизнеса) в осуществлении предпринимательской деятельности, надежность, лояльность предприятия к партнерам, информационная открытость, а также деловая активность предприятия, индикаторами которой являются объем продаж, относительная доля рынка, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики.

Деловая репутация Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» отражена в его восприятии не только российскими, но и иностранными инвесторами, корпорациями, международными аналитиками как надежного партнера и предприятия, активно использующего инновационные технологии.

Предприятие является достаточно открытым как для инвесторов, так и для реальных и потенциальных партнеров. Во время встреч с руководителями сотрудничающих компаний директор Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» проводит презентацию, подготовленную специалистами предприятия, содержащую информацию о нынешнем экономическом положении предприятия, его позицию на российском рынке, а также перспективы развития банка до 2017 года.

Рассмотрим типичные источники информации, формирующие имидж предприятия Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (Приложение Б).

В таблице приведены все типичные источники информации, вносящие свой вклад в формирование имиджа предприятия Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Они проанализированы по их важности и оценке впечатлений, а также по взвешенным оценкам (в %). Как видим, наибольший положительный вклад в формирование корпоративного имиджа вносят такие источники информации, как реклама в прессе, наружная реклама (17,54%),

выставки и некоторые специализированные ярмарки (14,04%), видеореклама, фирменные знаки, дизайн товаров телереклама (8,77%). Чуть меньший вклад вносят конференции, посвященные продукции, ее качеству (5,26%).

Негативность впечатлений отражается в восприятии информации, получаемой из таких источников информации, как телефон «горячей» линии, благодарность лиц, которым оказано содействие, оформление транспортных средств. Информация, получаемая из информационного указателя, спонсорских мероприятий, от лидеров общественных движений никак не влияет на формирование корпоративного имиджа

2.3. Разработка механизмов управления качеством и проектные рекомендации по внедрению системы повышения качества банковских услуг

Предприятию необходимо улучшить свой имидж среди ряда групп общественности. Так, у клиентов банка складывается имидж ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», не соответствующий позитивному, в силу прежде всего недостаточно развитой системы продаж, отсутствия у потребителей представлений о миссии и целях фирмы. На конференциях, посвященных услугам ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», потребители отмечают и недостатки услуг в послепродажном обслуживании. Так как имидж банковских услуг очень важен, то ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» необходимо не просто узнавать мнение потребителей, но и реализовывать мероприятия по устранению негативных оценок услуг через улучшение качества оказываемых услуг. В отношении потребителей в регионах необходима активная рекламная кампания в каждом из регионов-потенциальных покупателей с целью формирования позитивного имиджа (увеличения известности) марки предприятия. Причем подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о качестве, возможностях услуг. Также необходимо размещать информацию о разнообразии и доступности услуг.

Менеджерам предприятия будет легче действовать в новых регионах, если будет очевидно, что они учитывают интересы местных жителей. Так, если местные жители озабочены загрязнением окружающей среды, нужно показать им, что предприятие использует экологически чистые технологии и более того, будет вкладывать деньги в оздоровление окружающей среды.

В отношении широкой общественности в качестве мероприятий по улучшению социального имиджа предприятию следует более активно участвовать как в экономической, так и социальной сферах жизни города и общества. При этом нужно целенаправленное и положительное освещение таких мероприятий с акцентом на их полезность для города и его граждан. Предприятию следует более активно использовать маркетинг событий. Одним из основных способов улучшения и создания корпоративного имиджа является усиление и передача через коммуникации как обществу, так и целевым аудиториям социальной ответственности предприятия. Также необходимо проведение рекламной кампании в периодической региональной печати с публикацией информации о стратегических целях предприятия, деловой репутации предприятия и его руководителя, участии предприятия в различных социальных программах, публикация интервью руководителя и с неформальных сторон (в семейной повседневной жизни) с целью формирования его позитивного имиджа в глазах общественности.

Для улучшения бизнес – имиджа необходимо ввести дополнительные мероприятия по увеличению степени открытости предприятия, доступности информации о целях и стратегиях компании. ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» следует участвовать не только в специализированных выставках и ярмарках, но и самим организовывать периодически выставки, посвященные только услугам ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» для привлечения дополнительных инвестиций и внимания потенциальных партнеров.

Образ предприятия в глазах представителей региональной, исполнительной и законодательной власти не в полной мере способствует продвижению на рынке. Занимаясь продвижением на рынок в соответствии с

принятой стратегией, необходимо учитывать, что отношение к предприятию и его продукции зависит от некоторых общих взглядов, господствующих среди тех или иных общественных групп.

Практически у всех групп общественности, в том числе у самого персонала предприятия, отсутствуют полные представления о миссии, стратегических целях и задачах ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Поэтому в первую очередь требуют глубокой проработки миссии и стратегии предприятия: именно они представляют на рынке полноценную картину деятельности и предназначения предприятия и, в конечном счете, определяют концепцию формирования основных составляющих его имиджа. Необходимо внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях; внедрение современной системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня, внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства, разработка и внедрение объективной системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования.

Таким образом, несмотря на то, что система управления корпоративным имиджем достаточно развита, необходимо не останавливаться на достигнутом, а вести целенаправленную работу с теми группами общественности, в глазах которой имидж ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» не соответствует в полной мере положительному.

Кредитные операции - самая доходная статья банковского бизнеса. Именно за счет этого источника формируется основная часть чистой прибыли, отчисляемая в резервные фонды и идущая на выплату дивидендов акционерам банка.

Банки предоставляют кредиты различным юридическим и физическим лицам из собственных и заемных ресурсов. Все это сопровождается кредитными рисками банка.

Главной задачей банка, в области кредитования, является увеличение качественного и высокодоходного кредитного портфеля на основе минимизации и диверсификации кредитных рисков.

Нацеленность на комплексность обслуживания влечет за собой создание самого широкого спектра услуг, банковских продуктов и инструментов для всех целевых групп потребителей.

По мере стабилизации экономической ситуации в стране и роста платежеспособного спроса населения, в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» планируется увеличить долю кредитов физическим лицам в кредитном портфеле, постоянно совершенствуя продукты и схемы кредитования; придерживаясь гибкой процентной политики; ориентируясь на средний уровень ставок на рынке; наращивая объемы предоставляемых кредитов и услуг, позволяющих удовлетворить возрастающие потребности населения.

При этом индивидуальный подход позволяет предложить каждому клиенту эффективную схему кредитования.

Продвижение новых продуктов и банковских услуг будет осуществляться с учетом потребностей различных социальных групп населения в кредитах: на образовательные цели; на потребительские цели для молодых семей; на покупку потребительских товаров и неотложные нужды; на покупку жилья; на покупку автомобиля или других транспортных средств.

Учитывая повышение деловой активности населения в сфере малого бизнеса, особое внимание будет уделено операциям кредитования частных предпринимателей.

Для укрепления позиций ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», как инвестиционного финансового института, увеличения ресурсной базы и для более успешной деятельности банка, можно выделить шесть основных

положений, которым должна следовать кредитная организация и на которых должно концентрироваться руководство банка:

- сосредоточение внимания на клиентах, как на центральном звене — постановка во главу угла, любого принимаемого решения, степени удовлетворения их потребности сегодняшними или будущими коммерческими продуктами и услугами банка;

- сосредоточение внимания на управлении процессами - деятельность банка по производству и реализации клиентам коммерческих услуг и по обеспечению хозяйственной деятельности представляет собой комплекс процессов, призванных удовлетворить наилучшим образом современные потребности клиентов, и качество конечного продукта или услуги зависит от качества каждого отдельного процесса;

- выработка и принятие решений, основанных на фактах качества услуг банка, определяется качеством управления, что, по сути, представляет собой непрерывный цикл принятия и реализации различных управленческих решений, в которых наивысшее качество услуг может достигаться, только, если эти решения принимаются на основе проверенных данных и фактов;

- максимальное вовлечение сотрудников в обеспечение качества конечной продукции через грамотную «расстановку» персонала по работам и задачам, с соответствующими им квалификационными требованиями и необходимыми полномочиями, а также — через стимулирование сотрудников;

- использование системного подхода при проектировании организационной системы и в управлении данной системой — обеспечение качества возможно лишь при учете всех влияющих на него факторов в их взаимосвязи и взаимодействии.

Принимая во внимание все выше изложенное, можно определить основные направления по улучшению кредитования физических лиц в коммерческом банке (Рис. 2.6).

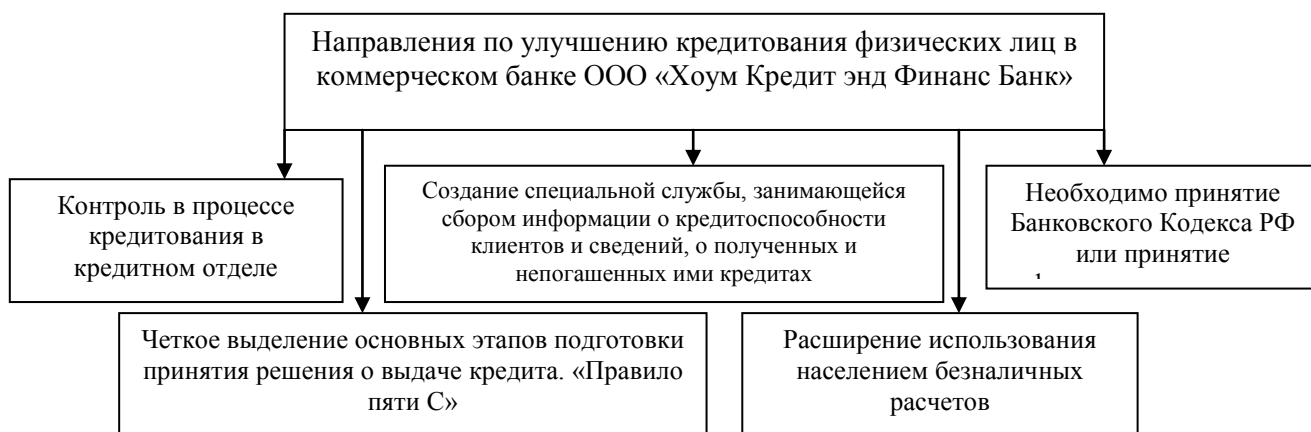


Рисунок 2.6 - Основные направления по улучшению кредитования физических лиц в коммерческом банке ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Рассмотрим эти направления подробнее:

а) Четкое выделение основных этапов подготовки принятия решения о выдаче кредита. В практике американских банков применяется «правило пяти С» по названию первых слов:

- 1) Character - характер заемщика, его репутация;
- 2) Capacity - финансовые возможности, платежеспособность заемщика;
- 3) Capital — капитал, имущество (которые можно использовать, по необходимости, на погашение кредита);
- 4) Collateral - обеспечение кредита;
- 5) Conditions - общие экономические условия.

Определить заемщика по степени кредитного риска, что позволит в дальнейшем определить кредитные отношения с данным клиентом и свести кредитный риск к минимуму.

б) Создание специальной службы, занимающейся сбором информации о кредитоспособности клиентов и сведений, о полученных и непогашенных ими кредитах (как, например, во Франции Центральная служба рисков).

В службу может обратиться всякий банк, желающий получить информацию о клиенте, или выйти непосредственно на базу данных этой

специальной службы через соответствующую коммуникационную сеть. Таким образом, процедура предоставления кредита заметно упрощается и ускоряется.

в) Контроль в процессе кредитования в кредитном отделе:

- 1) периодический контроль за исполнением заемщиком условий договора;
- 2) постоянный контроль за финансовым состоянием заемщика;
- 3) принятие мер к погашению просроченной задолженности в случае ее возникновения;
- 4) оформление изменений кредитного договора.

Контроль за целевым использованием заемных средств, а также создание банком механизма предотвращения непредусмотренных договором операций.

г) Расширение использования населением безналичных расчетов (как это давно практикуется во многих странах мира), путем создания системы платежных карт в банке — как важнейшая предпосылка повышения качества управления, для привлечения новых клиентов и улучшения их обслуживания.

Несмотря на то, что процентная ставка по карточному счету может быть ниже, чем процентная ставка по банковскому депозиту, население все равно сохраняет интерес к картам, ввиду их удобства. Внедрение систем эмиссии и обслуживания карточек международных платежных систем VISA, как наиболее совершенную в мире.

д) Гражданский Кодекс Российской Федерации содержит всего лишь 4 статьи, посвященные банковскому кредитованию (ст. 819 «Кредитный договор», ст. 820 «Форма кредитного договора», ст. 821 «Отказ от предоставления или получения кредита», ст. 850 «Кредитование счета»).

Безусловно, этого мало для регулирования таких сложных и важных правоотношений. Необходимо принятие Банковского Кодекса РФ или принятие федеральных законов (например, Закон «О банковском кредите», «О потребительском кредите», «О проектном финансировании»), посвященных кредитованию, которые должны определять ряд основных моментов, таких как:

- принципы кредитования;
- разновидности кредитов;
- введение обязательного санкционирования выдачи кредита кредитным комитетом;
- определение прав кредитных организаций в области контроля за заемщиком в процессе кредитования;
- запрещение кредитным организациям на прощение долга по кредитам;
- возложение на кредитные организации обязанности проведения обязательных процедур по взысканию долга по кредитным договорам, в случае уклонения заемщика от возврата кредита;
- дальнейшее снижение учетной ставки ЦБ РФ для увеличения спроса на потребительские кредиты.

Реальное развитие кредитования физических лиц банками возможно лишь небольшими шагами, при постепенном, последовательном претворении в жизнь разработанных с этой целью программ, которые обязательно должны перекликаться с общим экономическим курсом в стране.

Развитие банка можно сравнить с развитием цветущего сада. Каждое дерево — это направление развития банка. Крепкая корневая система — это четко выстроенная инфраструктура банка, которая поддерживает стволы деревьев - направления ежедневной деятельности, питающие весь банк.

Новые побеги — это новые перспективные направления развития банка. Через ветви деревьев происходит взаимодействие с внешним миром и поиск новых идей и концепций.

Только гармоничное комплексное развитие всех составных частей является залогом зрелых плодов успехов банка.

Проведенное нами исследование позволило выявить особенности, характерные для кредитной политики ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Можно выделить ряд положительных моментов в организации кредитной политики и кредитного процесса: хорошо отработанная процедура проверки

заемщика; невысокие (по сравнению с другими банками) процентные ставки; небольшая доля просрочки.

Однако в ходе исследования были выявлены недостатки. Исследование, проведенное нами ранее, выявило, что главные потери ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» несет на рынке нецелевого кредитования.

Процедуры получения кредитов простые и связаны с оформлением небольшого количества документов, но процентные ставки в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» чуть выше рыночных. С одной стороны, это компенсирует риск Банка, так как клиенты оформляются не самые благонадежные, но с другой - клиенты задумываются о возможности взять кредит в другом банке.

ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» не использует многие инструменты для кредитования физических лиц, популярные у других розничных банков, уменьшено предложение кредитов в торговых сетях, кредитование в автосалонах и ипотечное кредитование происходит только в Москве, Московской области и Санкт Петербурге, оформляются карты с маленьким льготным периодом кредитования.

Наше исследование выявило также качественное отставание ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» от конкурентов. ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» проигрывает им по уровню сервиса и объему предоставляемых услуг.

Например, многие банки увеличили долю своего присутствия на рынке, предложив клиентам программы Интернет-Банк, а в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» такая услуга появилась лишь недавно. С точки зрения технологичности и качества реализуемых услуг ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» сложно назвать лидером. Однако у ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» есть шансы измениться и сохранить за собой позиции абсолютного лидера розничного рынка. Основной конкурент ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» на рынке потребительского кредитования -

«Московский кредитный банк» у них достаточно широкая линейка процентных ставок.

Рассмотрим рекомендации исследуемому банку по совершенствованию кредитного процесса и кредитной политики (Рисунок 2.7).

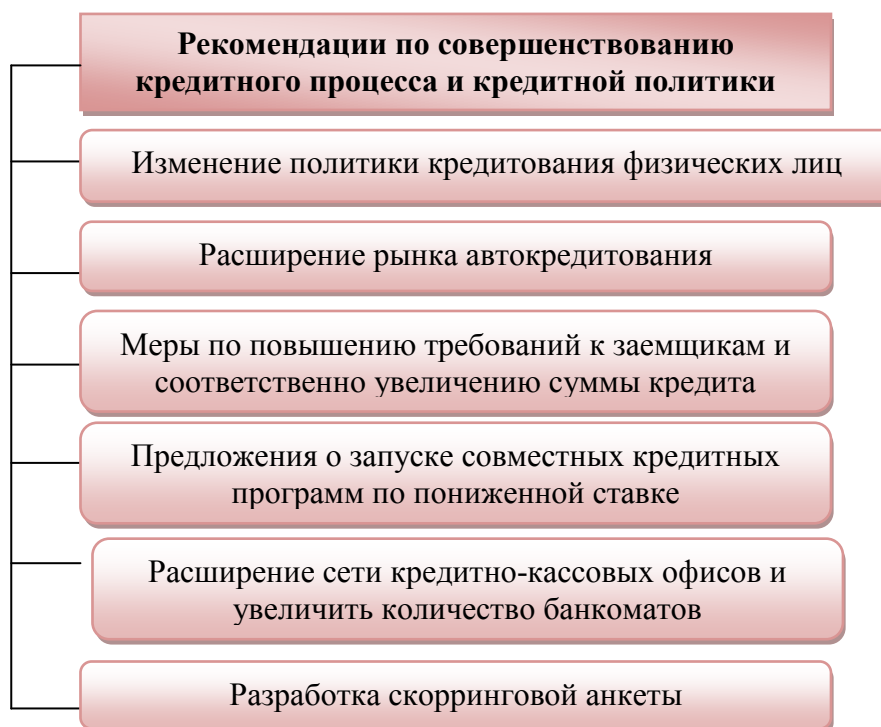


Рисунок 2.7 - Основные направления по совершенствованию кредитного процесса и кредитной политики ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Во-первых, надо изменить политику кредитования физических лиц. Необходимо внедрение кредитов с поручителями, ввести выпуск кредитных карт с более длительным льготным периодом кредитования, расширения сети отделений с кассовой зоной, ипотечных кредитов с учетом продаваемой недвижимости, аннуитетных платежей (сейчас основной долг гасится равномерно, а сумма процентов переменна).

Во-вторых, в кредитовании физических лиц важно наметить меры по повышению требований к заемщикам и соответственно увеличению суммы кредита. Предоставлять кредиты с поручителями и под залог. Это поможет улучшить качество портфеля и расширить продуктовую линейку кредитования.

В-третьих, предлагается расширить рынок автокредитования. Это во-первых дает дополнительную гарантию о выплате кредита и во-вторых привлекает в банк новый сегмент клиентов.

В-четвертых, предложения о запуске совместных кредитных программ по пониженной ставке с автодилерами и совместных ипотечных программ с риэлторами и страховщиками.

В-пятых, чтобы уменьшить очереди при погашении кредита, рекомендуется расширить сеть кредитно-кассовых офисов и увеличить количество банкоматов по городам для оплаты кредитов без комиссии.

В-шестых, выдача кредитов упростится, когда будет разработана скорринговая анкета, а банк начнет двигаться от мотивированного суждения при одобрении кредита к работе по математическим моделям, как это делает большинство западных банков.

Речь идет не об ухудшении качества заемщика и кредитного портфеля банка, а о совершенствовании технологий, чтобы заемщику было удобнее работать с банком.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для разных клиентов банковской системы специалисты наблюдают различное соотношение между мотивами покупки банковских продуктов. Однако эти различия характерны для физических лиц, мотивы покупки банковских продуктов корпоративными клиентами на 100% обусловлены функциональной необходимостью.

Непрерывные изменения во внешней среде вынуждают кредитные организации отслеживать все новейшие тенденции рынка, запросы потребителей, новейшие технологические достижения. Это приводит к кардинальному изменению как традиционных подходов к обслуживанию клиентов, так и практики работы с тем, чтобы удержат свои позиции на рынке, своего клиента, который становится все более грамотным и требовательным.

Главная роль при управлении качеством, безусловно, должна принадлежать топ-менеджменту банка, ведь важно помнить, что управление качеством нельзя делегировать. Именно руководство банка должно выстроить процессы, позволяющие проводить и контролировать эффективную работу по постоянным изменениям бизнес-процессов с целью улучшения качества обслуживания клиентов, и расширять каналы коммуникаций, по которым банк может принимать жалобы и обращения клиентов.

Формирование и укрепление в России позитивного имиджа национальной банковской системы тесно связано с повышением качества банковской деятельности. Сейчас в РФ активно продолжается работа по усовершенствованию стандартов, как и отдельных банковских процессов, так и стандартов качества банковских продуктов. Для этого привлекаются кредитные организации, которые занимают лидирующие положение на рынке банковского кредитования.

В рамках написания дипломной работы среди клиентов было проведено экспериментальное исследование, целью которого было выявление степени

сформированности имиджа организации. Методами исследования были анкетный опрос.

Проведенный анализ организации и планирование маркетинговой деятельности выявил, что отдел маркетинга и PR ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» работает в целом эффективно. Однако, имеются определенные недостатки, требующие совершенствования.

Предложенные мероприятия в области PR для ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» имеют комплексный характер и направлены на реализацию сильного корпоративного имиджа компании ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Также для повышения качества предоставляемых услуг были предложены рекомендации по совершенствованию кредитного процесса и кредитной политики.

Во-первых, надо изменить политику кредитования физических лиц. Необходимо внедрение кредитов с поручителями, ввести выпуск кредитных карт с более длительным льготным периодом кредитования, расширения сети отделений с кассовой зоной, ипотечных кредитов с учетом продаваемой недвижимости, аннуитетных платежей (сейчас основной долг гасится равномерно, а сумма процентов переменна).

Во-вторых, в кредитовании физических лиц важно наметить меры по повышению требований к заемщикам и соответственно увеличению суммы кредита. Предоставлять кредиты с поручителями и под залог. Это поможет улучшить качество портфеля и расширить продуктовую линейку кредитования.

В-третьих, предлагается расширить рынок автокредитования. Это во-первых дает дополнительную гарантию о выплате кредита и во-вторых привлекает в банк новый сегмент клиентов.

В-четвертых, предложения о запуске совместных кредитных программ по пониженной ставке с автодилерами и совместных ипотечных программ с риэлторами и страховщиками.

В-пятых, чтобы уменьшить очереди при погашении кредита, рекомендуется расширить сеть кредитно-кассовых офисов и увеличить количество банкоматов по городам для оплаты кредитов без комиссии.

В-шестых, выдача кредитов упростится, когда будет разработана скорринговая анкета, а банк начнет двигаться от мотивированного суждения при одобрении кредита к работе по математическим моделям, как это делает большинство западных банков.

Мы рассчитываем, что предложенные мероприятия в работе ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» дадут значительные результаты уже с первого года введения. Прогнозные данные показывают, что с введением предложенных мероприятий в процесс кредитования физических лиц основные количественные показатели ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» увеличатся.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалакина Т.В., Абалакин А.А. Цели и приоритеты кредитной политики при формировании стратегии развития коммерческих банков // Интернет-журнал Науковедение. 2014. - № 3. - С.1.
2. Банки и банковское дело /Под ред. И.Т.Балабанова, СПб: Питер, 2015. - 302 с.
3. Банковское дело /Под ред. Е.П. Жаровской, М.: ОМЕГА, 2015.- 440 с.
4. Банковское дело /Под ред. проф. В.И. Колесникова, Л.П. Кроливецкой, М., 2014. - 303 с.
5. Банковское дело: учебник для вузов по экон. специальности / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева и др.; под ред. О.И.Лаврушина. – 11-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. - 764 с.
6. Банковское законодательство /Под ред. Е. Ф. Жукова, М.: ЮНИТИ, 2010. - 387 с.
7. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде/ В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 16. - С. 3-13.
8. Белых Л.П. Устойчивость коммерческих банков. - М.: Банки и биржи, 1996. – 192 с.
9. Деньги. Кредит. Банки. /Под ред. О. И. Лаврушина. М.: Финансы и статистика, 2015. - 534 с.
10. Жарковская Е.П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка: учебник. / Е.П. Жарковская. - М: Издательство «Омега-Л», 2011. – 325 с.
11. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг // Российский экономический журнал. – 2012. - № 12. - С. 50-58.
12. Лаврушин О.И. «Банковское дело: современная система кредитования», учебное пособие, 7-е издание. – М.: КНОРУС. - 2013 г. - 358 с.

13. Мазикова Е.В., Мгвделадзе М.З. Факторы, определяющие уровень кредитно-инвестиционного потенциала российских коммерческих банков // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - № 1 (30). - С. 180-184.
14. Малый и средний бизнес//Финансы и кредит, 2014. - №9. - С. 29-35.
15. Маркова О. М., Сахарова Л.С., Сидорова В.Н., Коммерческие банки и их операции. - М.: ЮНИТИ, 2015. – 384 с.
16. Мешкова Е.И. Нормативное регулирование рисков банковского сектора: проблемы и основные задачи // Вестник Финансового университета. 2014. - № 1 (89). - С. 82-91.
17. Милюков А.И. Новый этап в деятельности банков и роль стандартов//Аналитический банковский журнал. - 2012. -№ 3(197). – С. 45-46.
18. Милюков А.И. Стандарты качества банковской деятельности//Деньги и кредит. -2012. -№11 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=12801343>
19. Милюков А.И., Юшкова С.Д. Стандарты качества как двигатель банковского прогресса [Электронный ресурс] — Режим доступа: http://www.fa.ru/chair/arb/news/Pages/2_20.02.2013.aspx
20. Миразизов А.Х., Раджабова И.Р., Абдулаева М.Р. Оценка кредитования и управления кредитным портфелем банка // Научное обозрение: теория и практика. - 2014. - № 4. - С.101-109.
21. Молчанов О.В. Пути совершенствования банковского кредитования реального сектора экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2014. - № 3 (61). - С. 76-80.
22. Мостовая Ю.П. Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг) //Маркетинг в России и за рубежом. - №5. - 2009. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/5/5127.html>.

23. Новаторов Э. Методика оценки качества банковских услуг [Электронный ресурс] — Режим доступа:<http://www.cfin.ru/press/practical/2011-10/02.shtml>

24. Плотникова М.В. Качество банковских кредитных услуг: аспекты теоретического анализа // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2014. - № 1. - С. 91-94.

25. Пустовалова Т.А. Совершенствование кредитных процедур как фактор снижения кредитного риска // Экономика и управление. - 2012. № 4 (78). - С. 75-78.

26. Радченко Т.В., Ковалев С.М., Ковалев В.М. Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях//Деньги и кредит. -2010. - №11. [Электронный ресурс] — Режим доступа:<http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137>

27. Рудакова О.С., Варганов С.Н. Новые модели деятельности российских коммерческих банков в интересах социально-экономического развития страны //Предпринимательство. - №5. - 2013.- С.39-46.

28. Тавасиев А.М., Мазурина Т.Ю., Бычкова В.П. Банковское кредитование. – М.: ИНФРА-М, 2012 г. – 656 с.

29. Финансы, деньги, кредит: Учеб. пособие/ под ред. Е.Г. Черновой. – М.: ТК Велби, 2010.- 280 с.

30. Цибарт Н.Г. Характеристика методов управления кредитным портфелем банка // Школа университетской науки: парадигма развития. - 2013. № 2 (9). - С. 249-253.

31. Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней // Финансы и кредит. - 2015. - № 3 (627). - С. 14-26.

32. Юшкова А.И. «Продвижение предприятия на целевой рынок при помощи современных возможностей рекламы». - Экономические науки. - № 6. - 2011. - С. 65-67.

33. Юшкова С.Д. Анализ организации контроля за кредитным процессом // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - № 9 (408). - С. 23-32.

34. Янов В.В. Современные аспекты определения кредитного портфеля коммерческого банка и формирование его качества // Наука - промышленности и сервису. - 2013. - № 8-1. - С. 312-320.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Информационное

Сегментация розничных клиентов для определения уровня удовлетворенности

Код R-F- N	Описание клиентского сегмента
1-1-1	Максимально лояльные клиенты. Чем выше процент таких клиентов, тем выше удовлетворенность клиентов услугами банка
1-1-2	Клиентский сегмент, который в целом лоялен к банку. Для перевода клиента в сегмент 1-1-1 банку потребуется во время очередной коммуникации провести работу по выявлению дополнительных потребностей
1-1-3	Клиентский сегмент с высоким потенциалом. Требуются дополнительные коммуникации со стороны банка для продажи новых продуктов
1-2-1	Обратить особое внимание на данный клиентский сегмент. Осуществить дополнительный анализ банковских продуктов, используемых клиентом, и во время очередной коммуникации при необходимости выявить причины возможного снижения удовлетворенности банковскими услугами
1-2-2	Осуществить дополнительный анализ используемых продуктов и при необходимости выявить причины возможного снижения удовлетворенности банковскими услугами
1-2-3	Если клиент перешел в эту категорию из категории 1-1-3, то высока вероятность, что удовлетворенность клиента снизилась и он перешел на использование продукта банка-конкурента. Нахождение клиента длительное время в данной категории может характеризоваться свойствами самого продукта, однако в любом случае банку желательно во время очередной коммуникации провести работу по выявлению дополнительных потребностей клиента
1-3-1	Необходим дополнительный анализ используемых продуктов. Клиент либо отказался от некоторых продуктов, либо, наоборот, стал более лояльным и недавно воспользовался новыми продуктами
1-3-2	
1-3-3	Обратить внимание на данную категорию клиентов. В нее попадают в т.ч. и все новые клиенты, которые в первый раз пришли в банк в течение последних 40 дней
2-1-1	С большой долей вероятности эти клиенты стали реже или вообще перестали пользоваться услугами банка. Необходимы дополнительный анализ и дополнительная коммуникация с выявлением причин и попыткой удержания клиентов
2-1-2	
2-1-3	
2-2-1	Недостаточно высокий уровень удовлетворенности клиентов услугами банка,

2-2-2	несмотря на наличие у них нескольких разных банковских продуктов. Возможно, потребуется дополнительный анализ качества и конкурентоспособности некоторых продуктов
2-2-3	Клиентский сегмент, который нечасто пользуется банковскими продуктами и, вероятнее всего, использует продукты банка-конкурента. Требуются дополнительные коммуникации со стороны банка для продажи новых продуктов
2-3-1	Низкий уровень удовлетворенности клиентов. Вероятнее всего, клиенты получают услуги у банков-конкурентов и не используют все банковские продукты
2-3-2	
2-3-3	Очень высока вероятность того, что клиент со временем перейдет в категорию 3-3-3 или разорвет все договорные отношения с банком
3-3-1	Эта группа клиентов не удовлетворена услугами банка и с большой долей вероятности получает банковские услуги у банков-конкурентов. Чем выше процент таких клиентов, тем ниже удовлетворенность клиентов услугами банка
3-3-2	
3-3-3	Клиент еще не потерян для банка только в том случае, если у него оформлен вклад на длительный срок или он получает регулярные ежегодные выплаты, например дивиденды. Вероятность того, что клиент перейдет к банку-конкуренту после окончания срока вклада, очень высока. Требуется особое внимание сотрудников банка при очередной коммуникации с клиентом

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Информационное

Источники информации, формирующие имидж предприятия Филиала ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

источник информации	важность источника (от 0 до 5)	Оценка характеристики впечатлений (от -2 до +2)	важность*оценка (показывает взвешенную оценку источника)	взвешенная оценка (в %)
реклама в прессе	5	+2	+10	17,54
видеореклама	3	+2	+6	10,53
наружная реклама	5	+2	+10	17,54
интернет	2	+1	+2	3,5
информационный указатель	3	0	0	0
телереклама	5	+1	+5	8,77
Интервью с руководителями	3	+1	+3	5,26
пресс-релизы	2	+1	+2	3,5
выступления руководителей предприятия (на меропр-х города и РБ)	2	+1	+2	3,5
Выставки и некоторые специализированные ярмарки	4	+2	+8	14,04
Конференции, посвященные продукции, ее качеству	3	+1	+3	5,26
дизайн товаров	5	+1	+5	8,77
оформление транспортных средств	1	-1	-1	-1,75
фирменные знаки	5	+1	+5	8,77
спонсорские мероприятия	1	0	0	0
лидеры общественных движений	1	0	0	0
участие в решении проблем экологии, занятости города	1	+1	+1	1,75
телефон «горячей» линии	2	-1	-2	-3,5
благодарность лиц, кот. оказано содействие	1	-1	-2	-3,5

