

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование качества обслуживания при оказании
банковских услуг (на примере ПАО «Сбербанк»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Шабалдиной Юлии Дмитриевны

Научный руководитель
Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Заведующий кафедрой
Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Банковская сфера играет важную роль в жизни населения, предлагая широкий спектр услуг от расчетно-кассового обслуживания до операций с ценными бумагами и валютой. Современные банки – это не просто хранилища денег, а сложные финансовые институты, предоставляющие широкий спектр услуг для физических и юридических лиц, от традиционного кредитования и депозитных операций до высокотехнологичных решений в сфере цифровых финансов.

Ожидания потребителя непрерывно растут. Выбор банка по бренду уже не так важен, как разнообразие продуктов и банковских услуг, которыми все сложнее становится удивить. Клиенты ищут обслуживание, способное максимально удовлетворить их потребности. Именно поэтому в работе важно рассмотреть и выявить какие существуют новшества, и что можно внедрить для повышения качества обслуживания.

Объектом исследования выбрано ПАО «Сбербанк» - один из крупнейших банков в России и один из ведущих глобальных финансовых институтов. Сбербанк России обслуживает физических и юридических лиц, в том числе крупные корпорации, предприятия малого и среднего бизнеса, а также государственные предприятия, субъекты РФ и муниципалитеты.

Целью настоящего исследования является изучение качества обслуживания и анализ предприятия ПАО «Сбербанк», а также разработка рекомендаций по внедрению инноваций в сфере бесконтактного и непосредственного обслуживания не только постоянных, но и новых клиентов.

В рамках поставленной цели обозначено решение следующих задач:

- о раскрыть понятие качества обслуживания в банковской сфере;
- о выявить факторы, влияющие на качество банковского обслуживания;
- о проанализировать методы оценки качества обслуживания в банковской сфере;
- о дать характеристику ПАО «Сбербанк» и раскрыть основные направления его деятельности;

о выявить показатели удовлетворенности клиентов качеством обслуживания ПАО «Сбербанк»;

о внести предполагаемые рекомендации для повышения сервиса постоянных и новых клиентов ПАО «Сбербанк».

В качестве теоретической основы для данного исследования были использованы учебные и методические пособия, которые предоставили необходимые теоретические знания и методы анализа данных. Кроме того, была использована экономическая литература, которая дополнила и расширила теоретическую базу исследования.

При написании работы использовались научная и публицистическая литература, монографии: Костерина Т. М.¹, Тавасиев А. М.², Шершнева, Е. Г.³, Хакимова. Е. А.⁴, Деружинский Г.В., Раецкий⁵ М.Д., интернет-сайт Киберленинка и нормативно-правовые акты (ГОСТ, Федеральные законы)⁶, которые раскрывают смысл понятий и помогают углубиться в анализ методов и факторов качества банковского обслуживания.

Так, в учебных пособиях Костерина Т.М., Тавасиева А.М., Хакимовой Е. А., происходит знакомство с основами теории и практики современного банковского дела, уделяется особое внимание качеству обслуживания в банковской сфере и в целом деятельности банка в соответствии с правовыми требованиями.

А Шершнева Е.Г. в своем издании повествует о теоретических основах банковского менеджмента и раскрывает наиболее значимые аспекты

¹ Банковское дело: учеб. для бакалавров / Т. М. Костерина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 332 с.

² Банковское дело ч. 2. Технологии обслуживания клиентов банка: учебник для вузов / А. М. Тавасиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 301 с.

³ Банковский менеджмент: учебник / Е. Г. Шершнева, Е. С. Кондюкова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 112 с.

⁴ Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке: научная статья. / Е. А. Хакимова. 2011. № 6. С. 131-137.

⁵ Обслуживание клиентов в банке: содержание и критерии качества: текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес» / Г.В. Деружинский., М.Д. Раецкий. 2012. – 66 с.

⁶ Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» - [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (Дата обращения: 20.02.2025).

характеристики качества предоставляемого обслуживания банковскими сотрудниками.

На интернет-платформе, с помощью сайта научной литературы Киберленинка, были проанализированы основные функции банка; роль качества обслуживания в реализации деятельности; методы оценки качества обслуживания в банковской сфере.

В научных статьях Деружинского Г.В. и Раецкого М.Д. продемонстрированы основы критериев качества обслуживания, описываются факторы, которые могут влиять непосредственно на качество предоставляемого сервиса в банке.

В нормативно-правовых актах рассматриваются главные определения: обслуживание; качество обслуживания; банк как организация; банковская деятельность и т.д., а также требования, предъявляемые к качеству обслуживания клиентов.

Практическая значимость работы определяется тем, что предложенные автором методы оценки качества обслуживания в банковской сфере необходимы для проведения диагностики качества предоставляемых услуг. Социологические опросы, мониторинг отзывов на сайтах, сравнение качества обслуживания и перечня услуг / товаров ПАО «Сбербанк» с другими конкурентами необходимы для:

- сбора независимых оценок у клиентов банка;
- определения своей реальной конкурентоспособности среди аналогичных компаний на рынке;
- выявления недовольств и проблем у банка в отрасли обслуживания;
- повышения лояльности клиентов и поддержания имиджа организации, а в конечном итоге - повышению прибыльности.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования, состоит из введения, двух глав, содержащих семь параграфов, заключения, и списка использованной литературы.

В первой главе «Теоретико-прикладные основы исследования качества обслуживания при оказании банковских услуг» рассмотрено содержание понятия качества обслуживания в банковской сфере и определение банковской деятельности, выявлены факторы, влияющие на качество обслуживания в сфере банковских услуг, изучены методы оценки качества обслуживания.

Во второй главе «Анализ качества обслуживания при оказании банковских услуг ПАО «Сбербанк»» рассмотрена общая характеристика и основные показатели хозяйственно-финансовой деятельности исследуемой организации, изучено текущее состояние конкурентной среды и проведена оценка удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, в результате проведенного анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию качества обслуживания постоянных и новых клиентов ПАО «Сбербанк», а также оценка их эффективности.

В заключении подведены общие итоги, изложены основные выводы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Проведенный теоретический обзор по теме исследования позволил сделать выводы о том, что:

Качество банковского обслуживания — это комплекс механизмов, мероприятий, правил и атрибутов, влияющих на удовлетворенность клиентов при контакте с банком, но напрямую не связанных с выполнением основных банковских бизнес-процессов (реализацией продуктов и услуг). Это определение дала Хакимова Е.А¹, которое было более полно и широко рассмотрено, в сравнении с другими авторами.

Таким образом, высокое качество обслуживания в банковском секторе — это создание позитивного клиентского опыта на всех уровнях взаимодействия с банком. Это способствует повышению лояльности, привлечению новых клиентов и укреплению репутации. Достижение такого качества критически важно для успеха на конкурентном рынке. В результате взаимодействия клиент

¹ Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке: научная статья. / Е. А. Хакимова. 2011. № 6. - 131-137 с.

должен ощутить, что его вопрос был решен наилучшим образом и ему оказана необходимая поддержка.

А, проанализировав, трактовки такого понятия, как банковская деятельность следующих авторов: К. Трофимова¹, Кучера Ю.В², Жукова Е. Ф. и Соколова Ю. А³, можно охарактеризовать банковскую деятельность, как вид финансово–экономической деятельности кредитных организаций, который легализован законами и другими нормативно-правовыми актами, и включающий в себя совокупность операций, сделок, основной целью которых является получение прибыли и удовлетворение потребностей и запросов граждан в приобретении банковских услуг. Данное определение в полном объеме отражает всю сущность банковской деятельности.

Банки предлагают широкий спектр услуг, включая вклады, кредитование, страхование, выпуск карт, валютные и расчетно-кассовые операции, инвестиционное обслуживание, брокерские и консультационные услуги, а также лизинг, факторинг и хранение ценностей. Нематериальные банковские услуги оформляются через договорные отношения и часто предполагают долгосрочное взаимодействие с клиентом. В целом, банковская услуга — это совокупность операций, направленных на удовлетворение потребностей клиента и получение прибыли банком.

Современная банковская сфера — это высококонкурентная среда с постоянно растущими ожиданиями клиентов. Успех банка напрямую зависит от его способности удовлетворять эти ожидания, предлагая качественные продукты и услуги. Поэтому исследование и анализ факторов, влияющих на качество обслуживания, критически важны для повышения конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций.

¹ Проблемы правоспособности банка // Хозяйство и право: учебник / К.Т. Трофимов. 2005 №4 – с. 89.

² Административно-правовое регулирование банковской деятельности в Российской: учебник / Ю.В. Кучера// Омск. – 2000. – с.29.

³ Банковское дело: учебное пособие / Е. Ф. Жукова, Ю. А. Соколова. — М.: Издательство Юрайт,2015. — с.12.

Факторы, влияющие на качество банковского обслуживания, делятся на позитивные и негативные. Положительные факторы формируют положительное впечатление у клиента и способствуют росту прибыли, продаж и укреплению репутации банка. Лояльность клиентов является основой для достижения этих позитивных результатов.

В зависимости от того, в каком объеме банк может предложить услуги, формируется первое впечатление, даже не посетив его. Отсюда возникает важность наличия следующих критериев¹:

- доступность интернет-сайта банка;
- понятный интерфейс;
- оформление сайта;
- регулярное обновление данных;
- наличие основной информации о банке и его деятельности;
- возможность выполнения базовых платежей без комиссии;
- наличие личного кабинета.

Быстрый и удобный доступ к информации, будь то через сайт банка или телефонную связь, особенно важен, когда клиент нуждается в срочном ответе на свой запрос.

Проведя анализ, был сделан вывод, что положительными факторами, которые отражаются на качестве банковского обслуживания, являются:

1. банковский менеджмент (персонал банка и его квалификация), т.е. создание базы для обучения и повышения квалификации персонала организации.
2. удобство клиента (интерьер офиса, мягкая мебель, телевизор с трансляцией бизнес-каналов, технические устройства для самообслуживания).

¹ Тенденции и задачи развития сферы банковских услуг / Д. Косенко // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. №1. - 500-502 С.

3. состояние материально-технической базы (удобная планировка и качественная отделка помещения, оснащение комфортабельной мебелью и оборудованием, поддержание чистоты).

Далее обратим внимание на факторы, которые плохо отразятся на качестве обслуживания, и повлекут за собой отрицательные эмоции со стороны потребителя. Таковыми являются:

1. большие очереди в офисах банка;
2. офисы банка неудобны расположены;
3. выявление высокой частоты совершения ошибок сотрудниками;
4. необладание профессиональными навыками.

Наличие вышеперечисленных пунктов влечет за собой потерю статуса организации, и доверия у клиента.

Для того, чтобы оценить качество обслуживания в банковской деятельности – были предложены следующие методики, разработанные различными авторами:

1. Методология SERVQUAL¹ - анкетирование по пяти характеристикам качества (материальность, надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие) с использованием шкалы Лайкерта;

2. Модель «нейтральных зон» - оценивает значимость элементов обслуживания для клиента через четыре группы критериев.;

3. Метод Кано - выявляет сильные и слабые стороны качества сервиса.

4. CSI (индекс удовлетворенности) - рассчитывается как процентное соотношение суммарных баллов к максимально возможному значению.

5. Метод «точек соприкосновения»² - позволяет моделировать качество обслуживания через разработку индивидуальных критериев для каждого этапа взаимодействия с клиентом.

¹ Управление качеством: учебник/ Ю.И. Ребрин, - ТРТУ, 2011. – с.46-54.

² Маркетинг Менеджмент: Анализ, Планирование, Внедрение, Контроль: учебное пособие. / Ф. Котлер. 1998. - 549-550 с.

По результатам изучения методов оценки качества обслуживания было отмечено, что рассмотренные подходы к оценке качества банковского обслуживания учитывают интересы не только клиентов, но и других участников рынка. Любой метод оценки начинается с выбора модели и разработки процесса её реализации.

В практической части работы согласно указанной схеме проведен анализ качества обслуживания при оказании банковских услуг ПАО «Сбербанк».

- Определена цель анализа - выявление слабых сторон и проблем в компании, которые могут препятствовать ее успеху в сфере обслуживания и конкурентоспособности.

- При рассмотрении хозяйственно-финансовой деятельности ПАО «Сбербанк» отмечено, что предприятие длительное время, более 34 лет функционирует на рынке финансовых услуг и является его полноценным участником, все филиалы расположены в выгодных местах рассчитаны на людей самых различных возрастных категорий, т.к. клиентам предлагается разнообразный перечень услуг с широким ассортиментом возможных потребностей. А также банк имеет удобный режим работы для потребителей данной категории. Каждый офис имеет стандартную концепцию по интерьеру, помещения оснащены современным оборудованием и мебелью, необходимой в зале ожидания для клиентов. Анализ финансовой деятельности показал стабильный рост выручки и прибыли, подтверждаемый показателем общей ликвидности.

Результаты исследования SWOT-анализа показали, что для выявленных сильных и слабых сторон, в соответствии с имеющимися угрозами и возможностями были составлены стратегии по улучшению качества обслуживания, сохранению имиджа для банка, и избежание кризисных ситуаций. В роли стратегий выступали примеры следующих формулировок:

1. Высокий уровень обслуживания клиентов, обученный и, замотивированный на работу, персонал, позитивный опыт взаимодействия могут повысить лояльность и привлечь новых вкладчиков для увеличения их

сбережений.

2. Развитие цифровых платформ в области создания новых систем обслуживания в банке мотивирует сотрудников на обучение.

3. Стимулирование работников на анализ деятельности конкурентов, и опережение их во внедрении новых идей.

4. Адаптация к нововведениям позволит удержать рост основных показателей деятельности.

Для более точного анализа также необходимо учитывать сравнительную характеристику конкурентных преимуществ «Сбербанк» с другими российскими банками. Анализируя показатели с официального сайта финансовых услуг¹, который выстраивает рейтинг по чистым активам, на пике популярности сейчас находится «Сбербанк», находящийся на первом месте. Альфа-Банк занимает четвертую позицию. Тинькофф, несмотря на 16-е место по активам, имеет широкую клиентскую базу благодаря своей привлекательной концепции. Таким образом, успех банка определяется не только размером активов, но и выбранной стратегией и удовлетворенностью клиентов.

Для оценки конкурентных преимуществ Сбербанка, Т-банка и Альфа-банка был проведен сравнительный анализ по ряду ключевых критериев:

1. Масштабность и доступность;
2. Международное присутствие;
3. Цифровой фокус и удобства в навигации мобильных приложений;
4. Целевая аудитория;
5. Уровень клиентского сервиса;
6. Кэшбэк и бонусные программы;
7. Развитость экосистемы;
8. Реклама/маркетинг;
9. Услуга обслуживания премиальных клиентов;

¹ Финуслуги, официальный сайт - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://finuslugi.ru/finansovuj_rejting_bankov (дата обращения 05.04.2025).

В ходе работы был сделан вывод, что у Сбербанка есть явные лидирующие позиции по тем критериям, которые были описаны выше. Во-первых, невозможно не обратить внимания, что масштабность и доступность банка невероятно высока. Это является определяющим фактором, который характеризуется удобством и спокойствием со стороны клиента, что в любой момент, он сможет подойти в отделение и получить консультацию от персонала. Во-вторых, целевая аудитория нацелена на широкий круг потребителей, и для каждого из возрастной категории найдется приятный бонус. Данная позиция банка расширяет сегмент клиентов и является лидирующей в сравнении с другими конкурентами. Ну и в-третьих, абсолютным доминантом банк является в категории развитости экосистемы, так как она охватила самые основные и даже дополнительные сферы жизнедеятельности клиентов.

Но также, с помощью анализа сравнительных характеристик конкурентных преимуществ, у банка были выявлены категории, над которыми стоит поработать для поддержания статуса на российском рынке. Для сохранения лидерства на рынке, Сбербанку необходимо усовершенствовать бонусные программы и кэшбэк-системы, а также повысить уровень сервиса, который у конкурентов (например, Т-банка) признан более высоким.

Для более глубокого анализа качества обслуживания необходимо было провести оценку показателей качества, потому, как в условиях жесткой конкуренции на банковском рынке качество обслуживания играет ключевую роль в успехе. Удовлетворенность клиентов зависит от множества факторов, включая физические условия (состояние банкоматов и офисов), компетентность и количество персонала (влияющее на очереди), и, главное, конечный результат обслуживания. Данная работа исследовала различные методы оценки качества обслуживания, такие как SERVQUAL¹, метод «нейтральных зон»², метод Кано, CSI, метод «точек соприкосновения», социологические исследования, а также

¹ Управление качеством: учебник/ Ю.И. Ребрин, - ТРТУ, 2011. – с.46-54.

² Маркетинг Менеджмент: Анализ, Планирование, Внедрение, Контроль: учебное пособие. / Ф. Котлер. 1998. - 549-550 с.

анализ отзывов на платформах типа Яндекс.Карт и banki.ru. Для всесторонней оценки качества обслуживания в Сбербанке необходимо комплексное применение этих методов.

Первым этапом анализа удовлетворенности качеством обслуживания стало социологическое исследование с участием 100 клиентов Сбербанка. Респонденты оценивали услуги банка по балльной шкале, а анкетирование проводилось по сегментированным категориям:

1. Давно ли клиенты являются пользователями «Сбербанк»;

Социологический опрос 100 клиентов Сбербанка выявил высокий уровень лояльности: 70% респондентов пользуются услугами банка более 5 лет, многие получают зарплату на карты Сбербанка. Первый этап исследования подтверждает стабильность клиентской базы.

2. Насколько клиенты удовлетворены качеством обслуживания в офисах «Сбербанк»;

Результаты опроса демонстрируют, что 44% клиентов оценили качество обслуживания Сбербанка на 4 балла из 5, а 31% полностью удовлетворены. 14% респондентов в основном довольны, но имеют замечания, требующие дальнейшего изучения. Негативную оценку (11%) поставила меньшая часть опрошенных.

3. Что вызывает неудовлетворенность со стороны клиентов при обслуживании в офисе банка;

Опрос выявил, что основной причиной неудовлетворенности клиентов (34%) являются очереди в отделениях Сбербанка. Это связано с нехваткой персонала и длительным временем обслуживания каждого клиента.

4. Как респонденты оценивают удобство мобильного приложения «Сбербанк»;

Мобильное приложение Сбербанка получило высокую оценку – 92% пользователей удовлетворены его удобным интерфейсом, простым дизайном и доступностью основных функций, включая сохранение шаблонов.

5. Критерии оценки качества дистанционного обслуживания:

- Как часто вы используете каналы дистанционной связи Сбербанка?
- Насколько легко вам удается найти нужную информацию для решения проблемы?
- Насколько быстро вы получаете ответ на свой запрос?
- Насколько вежливым и компетентным был сотрудник?
- Насколько в целом вы удовлетворены качеством дистанционного обслуживания?

Клиенты Сбербанка крайне довольны дистанционным обслуживанием. Почти все показатели удовлетворенности находятся в диапазоне от 87% до 94%, что говорит об эффективности и удобстве онлайн-сервисов. Несмотря на эти высокие показатели, Сбербанк видит возможности для дальнейшего совершенствования дистанционного обслуживания.

6. Уровень удовлетворенности кешбэком от «Сбербанк»;

Программа кешбэка Сбербанка получила неоднозначные оценки. Только 37% пользователей поставили ей высший балл, в то время как 63% оценили ее ниже. Для повышения конкурентоспособности и лояльности клиентов, особенно тех, кто поставил программе менее 4 баллов, необходимо ее доработать. Потенциал для улучшения программы кешбэка значительный.

Следующим методом анализа качества обслуживания был индекс удовлетворенности клиентов (CSI) Сбербанка, рассчитанный по десятибалльной шкале на основе опроса 100 респондентов, составил 84%. Результат попадает в диапазон хорошего уровня обслуживания (75-90%), что свидетельствует об общей удовлетворенности клиентов, но также указывает на наличие некоторых проблем, требующих внимания со стороны банка.

Анализ отзывов на Яндекс.Картах¹ и Банки.ру² дополнил картину оценки качества обслуживания Сбербанка. На Банки.ру, где рейтинг формируется на

¹ Банки.ру, официальный сайт - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (дата обращения 05.04.2025).

² Интернет-ресурс. –

Режим доступа: <https://yandex.ru/maps/194/saratov/chain/sberbank/6003612/?ll=46.034265%2C51.533561&sl=46.034265%2C51.533310&z=11> (дата обращения 05.04.2025)

основе отзывов пользователей и расчета среднего арифметического всех засчитанных голосов. Сбербанк занимает 29 место с рейтингом 29,08. Это основано на 24 506 отзывах, 23 696 ответах банка и 34% решенных проблем. Однако, рейтинг Банки.ру не полностью объективен, так как зависит от общего числа отзывов и включает много информационных запросов, не отражающих качество обслуживания. Это затрудняет объективную оценку. Тем не менее, анализ выявил важную проблему: специалисты, ответственные за мониторинг отзывов, неэффективно справляются со своей задачей. Многочисленные отзывы о проблемах с дистанционным обслуживанием свидетельствуют об этом и объясняют, почему конкуренты занимают более высокие позиции в рейтинге.

Для более детального анализа уровня удовлетворенности клиентов в Саратове было проведено исследование отзывов на Яндекс.Картах по нескольким отделениям Сбербанка в каждом районе города. Оценка проводилась по пятибалльной шкале с учетом таких критериев, как персонал, время ожидания, банкоматы и расположение. Средний балл составил 4,6, что близко к идеалу. Однако, несмотря на высокую общую оценку, необходимо обратить внимание на оценки времени ожидания и состояния банкоматов, которые оказались ниже. Это подтверждает результаты предыдущих исследований, указывающих на недовольство клиентов очередями и длительностью обслуживания. Очевидно, что существует прямая связь между этими факторами: длительное обслуживание каждого клиента увеличивает время ожидания в очереди.

В заключение анализа можно сказать, что проведенные исследования дали согласованные результаты. Ключевыми проблемами, снижающими оценку качества обслуживания, являются: длительное время ожидания, вызванное продолжительностью обслуживания одного клиента; нехватка персонала, приводящая к образованию очередей; неудовлетворительное состояние банкоматов; и, наконец, пожелания клиентов по улучшению программы лояльности, в частности, увеличению процента кешбэка и внедрению инноваций.

Проведённый анализ подчёркивает необходимость ликвидации одной из важных проблем – длительное обслуживание 1 клиента. Цель данной рекомендации заключается в сокращении времени обслуживания 1 клиента с 12 минут до 7 минут.

Для расчёта экономической эффективности была составлена смета расходов на запланированные мероприятия, итоги которой составили 13 миллионов 508 тысяч 640 рублей.

Финансовые затраты существенные, в связи с этим возникла необходимость выяснить, какая экономическая выгода последует. Сокращение времени обслуживания клиента с 12 до 7 минут экономит 52 248 часов в год для 32 отделений. Это увеличивает количество обслуженных клиентов и, следовательно, доход банка. При доходе в 500 рублей за час работы с клиентом, годовая экономическая выгода составит 26 миллионов 124 тысячи (52 248 ч/год * 500 руб/час).

В последующие годы необходимо учитывать амортизацию программного обеспечения (ПО). При амортизируемой стоимости 300 000 рублей на филиал (310 000 первоначальная - 10 000 ликвидационная) и 5-летнем сроке, ежегодные отчисления составят 60 000 рублей на филиал. Для 32 филиалов г. Саратова общая годовая амортизация ПО – 1 920 000 рублей.

Если во второй год вознаграждения лучшим сотрудникам (и связанные с ними страховые взносы) увеличатся на 10%, а доход от клиента – только на 5%, то расходы на персонал будут расти быстрее доходов.

Даже при неблагоприятном развитии событий, когда рост затрат превышает выручку от проекта, окупаемость к концу третьего года составит всего 0,1 года (1,2 месяца). Такая динамика характерна для масштабных внедрений, и даже консервативные расчеты (учитывающие только эффект от самого проекта) подтверждают его высокую эффективность.

В заключение, предложены меры для повышения качества обслуживания. Хотя не для всех рекомендаций выполнен детальный расчет, они остаются актуальными предложениями. Ключевой же проблемой ПАО «Сбербанк» было

признано длительное обслуживание клиентов, ведущее к очередям. Именно для решения этой проблемы представлен детальный анализ с расчетом затрат и срока окупаемости инвестиций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Комплексное исследование, включающее социологический опрос, анализ отзывов на Банки.ру и Яндекс.Картах, проверку соответствия нормативным актам и расчет индекса удовлетворенности потребителей (CSI), показало, что Сбербанк пользуется популярностью и доверием у широкой аудитории.

Результаты различных методов исследования согласуются между собой, и выявили следующие проблемы: длительное время ожидания; неудовлетворенность состоянием банкоматов; нехватка персонала и продолжительное время обслуживания 1 клиента.

Для решения выявленных проблем рекомендуется комплекс мер, направленных на оптимизацию процессов обслуживания:

1. Внедрение системы с SMS-оповещением и дистанционной записью.
2. Создание системы с удаленной диагностикой и предупреждением о сбоях.
3. Обновление бонусной программы с учетом пожеланий клиентов, новыми вознаграждениями и повышением кэшбэка за покупки с 0,5% до 1,5%.
4. Внедрение системы оценки и мотивации для сокращения времени обслуживания (с 12 до 7 минут) и организация премиального обслуживания для клиентов с крупными операциями (свыше 1,5 млн рублей).

Реализация этих направлений позволит банку повысить качество обслуживания и комфорт клиентов, укрепить репутацию, увеличить доходность, снизить нагрузку на отделения и привлечь новых клиентов. Таким образом, предложенные рекомендации по улучшению качества обслуживания клиентов ПАО «Сбербанк» эффективны, цели работы достигнуты.