

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Способи забезпечення та поліпшення якості обслуговування клієнтів банком

Студентки 2 курсу 5м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Левенчук
Олександр
Миколаївни

Науковий керівник
канд. екон. наук

Гербич Людмила
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ	14
2.1. Дослідження якості обслуговування клієнтів в банках України	14
2.2. Оцінка якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк»	21
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ	33
3.1. Інноваційні засоби забезпечення якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк»	33
3.2. Розробка методики оцінювання якості обслуговування клієнтів банку	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нестабільна ситуація в країні та наслідки світової кризи спричинили зростання конкуренції між банками, в якій кожен намагається залучити якомога більше клієнтів, використовуючи різні способи. В такій ситуації перевагу мають системні банки, які пропонують клієнтам широкий спектр послуг, мають технічне забезпечення та інформаційні технології.

Керівництво банку має розуміти, що окрім підвищення депозитних ставок, спрощення процедури отримання кредиту, збільшення кількості банківських продуктів потрібно працювати і над якістю обслуговування клієнтів. Чим якісніше обслуговування, тим більше шансів, що клієнт не піде в інший банк. Для багатьох клієнтів дуже важливо відношення працівників, готовність допомогти, швидкість та якість задоволення потреб. Тому перед банками виникає необхідність пошуку досконаліших підходів до обслуговування клієнтів на основі принципу клієнтоорієнтованості, що обумовлює необхідність проведення даного наукового дослідження.

Сутність, методи оцінки та управління якістю обслуговування в банках описані в роботах науковців різних країн світу, в тому числі й України, а саме: Маслова Н.О, Завадська Д.В., Заплотинський Б.А., Семенча І.Є., Білошапка В.С., Нікітін А.В., Токарчук В.В., Чернявський І.Б. та інші вчені. Але слід відмітити, що обслуговування в банках потребує змін та вдосконалення, що обумовлює актуальність вибраної теми.

Метою дослідження є розкриття теоретико-методологічних засад сутності та оцінювання якості обслуговування клієнтів банку, дослідження його існуючого стану та розробка заходів щодо забезпечення і поліпшення якості обслуговування клієнтів банків України.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- провести огляд наукових джерел та обґрунтувати сутність, методи оцінки та складові якісного обслуговування клієнтів банку;

- провести аналіз рівня якості обслуговування клієнтів в банках України;
- проаналізувати рівень якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк» та інноваційні засоби для покращення рівня якості обслуговування клієнтів;
- розробити методiku оцінювання якості обслуговування та рекомендації щодо підвищення його рівня в банках України.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання якості обслуговування клієнтів банками, а **предметом дослідження** – система економічних відносин щодо забезпечення якості обслуговування клієнтів банком.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, банківської справи, маркетингу, менеджменту, а також наукові праці, присвячені проблемам управління якістю банківських послуг. В основу дослідження покладено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу фахової літератури, теоретичного узагальнення й формування висновків щодо сутності поняття «якість обслуговування» та методів оцінки якості обслуговування; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для дослідження рівня якості обслуговування в банках України; статистично-економічний – для обчислення показників (коефіцієнтів) з метою оцінки якості обслуговування в банках України.

Інформаційною базою законодавчі та нормативно-правові акти, що визначають теоретичні основи побудови системи управління якістю банківських послуг, офіційні статистичні матеріали Національного банку України, офіційні ресурси Internet, фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені оцінці та управлінню якістю обслуговування в банках України. У роботі були використані матеріали проведеного автором опитування серед клієнтів банків та результати оцінки якості обслуговування в українських банках за методикою «Mystery Shopping».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено: визначення поняття «якість обслуговування». Автор трактує його як індикатор рівня конкурентоспроможності банку, що передбачає втілення комплексу дій та заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів, задоволення їх потреб та як результат, отримання прибутку та досягнення стратегічних цілей.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні рекомендації стосовно методик оцінки та напрямів для підвищення якості обслуговування клієнтів можуть бути корисними для банків при формуванні стандартів обслуговування клієнтів та способів забезпечення конкурентоспроможності банків на фінансовому ринку.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

Публікації. Окремі результати дослідження знайшли відображення:

в науковій статті Левенчук О.М. Теоретичні засади якості обслуговування клієнтів банком//Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. заочної форми навч. / відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019.– 308 с. (С.144-148).

у тезах доповіді Левенчук О.М. Методи оцінки якості обслуговування клієнтів банками // Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практики: Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 20 березня 2019 р.): тези доп. / відп. ред. Н.П. Шульга – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. (С. 448-450)

Оприлюднення результатів дослідження. Результати дослідження представлено у доповіді на Всеукраїнській студентській науковій конференції «Фінансово-кредитні системи: проблеми теорії і практики» (Київ, 20 березня 2019 р.) на тему «Методи оцінки якості обслуговування клієнтів банками».

Обсяг та структура роботи. Робота складається з 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 50 сторінок. В роботі представлено 6 таблиць, 22 рисунки, 6 додатків та використано 51 наукове джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ

За останні 7-8 років ринок банківських послуг в Україні досяг значного розвитку, це значною мірою пов'язано із входженням у бізнес іноземних банківських установ, які крім вкладень в капітал, забезпечували передачу до України передових технологій банківської діяльності, а саме – сучасних банківських продуктів і послуг та сучасних підходів до обслуговування цільових груп клієнтів. Це спричинило підвищенню конкурентної боротьби, що стимулює банки працювати над розробкою нових стратегій та способів утримання клієнтів та залучення нових. Клієнти звертаються до банку з певними цілями та очікуваннями як саме їх будуть обслуговувати та що вони отримають від взаємодії з працівниками банку. Якщо якість обслуговування дорівнюватиме або перевершить очікувану клієнтом якість, можна вважати, що задоволеність клієнта досягнута, що підвищує шанси банку на успіх та вирізняє його серед конкурентів. Підходи для визначення поняття «якість» та «якість обслуговування» зарубіжних та українських авторів наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «якість», «якість обслуговування» у науковій літературі*

Автор	Визначення
Ісікава Каору [1]	у широкому сенсі це якість роботи, обслуговування, інформації, процесу, роботи підрозділів, роботи персоналу (включаючи касирів, менеджерів, керівних і адміністративних працівників), якість функціонування системи, завдань і тому подібне
Харрінгтон Х.Д. [2]	якість – це задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі дозволити, коли у нього виникне потреба, а висока якість – це перевищення очікувань споживача за нижчу ціну, ніж припускав
Американське суспільство по якості (ASQ) [3]	якість – це набір характеристик, які демонструють здатність товарів і послуг задовольняти певні потреби

Автор	Визначення
Українська асоціація якості [4, с.11]	якість — це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості
Асубонтенг П. [5]	якість обслуговування можна визначити як різницю між очікуваннями клієнта для представлення обслуговування до зустрічі і їх сприйняття обслуговування
Нікітін А.В. [6, с.194]	якість обслуговування банком – це сукупність механізмів, заходів, правил та атрибутів, що впливають на задоволеність клієнта при контакту з банком, але прямо не пов'язані з виконанням основних банківських бізнес-процесів (реалізацією послуг).

* Складено автором за джерелами [1,2,3,4,5,6]

На нашу думку, якість обслуговування – це індикатор рівня конкурентоспроможності банку, що передбачає втілення комплексу дій та заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів, задоволення їх потреб та як результат, отримання прибутку та досягнення стратегічних цілей. В запропонованих вище визначеннях, орієнтиром для розуміння якісного обслуговування є задоволення потреб клієнта. Ми ж вирішили розширити дане поняття та пояснити сутність та значення якості обслуговування для діяльності банку та позиції на ринку.

Головним для визначення якості обслуговування як в теорії так і на практиці є клієнт, який має можливість оцінити якість певного банку та порівняти її з іншими банками на ринку. Проте потрібно враховувати різне сприйняття однієї тієї ж самої банківської послуги різними клієнтами. На сьогодні клієнти звертають увагу на ставлення співробітників до них, впровадження банком нових технологій та покращення сервісу, доступність та вигідність користування послугами та продуктами саме цього банку. Якщо потреби клієнта не вдалось задовольнити або клієнту не сподобався рівень обслуговування, а саме тривалість очікування, компетентність працівників, умови отримання послуги, все це означає, що банку потрібно працювати над якістю обслуговування клієнтів. При цьому споживач оцінює не тільки якість банківської послуги, а й рівень обслуговування.

На рис. 1.1 виділені компоненти якісного обслуговування клієнтів банками.

Якість продуктів/ послуг	Місткість та адресність "продуктового кошика"	Кваліфікація і толерантність персоналу	Рівень персоналізації обслуговування
Зручна для клієнтів система звернень / скарг	Компоненти якісного обслуговування		Зручність місця розташування установ банку
Зовнішній вигляд персоналу установ банку	Оптимальне наповнення та розміщення інформації у відділеннях	Зручний для клієнтів графік роботи установ банку	Зовнішній і внутрішній дизайн установ банку

Рис. 1.1. Компоненти якісного обслуговування клієнтів банку*

*Примітка: складено автором за джерелом: [7].

Детально аналіз кожної компоненти якісного обслуговування клієнтів банками наведений в Додатку А.

Зрозуміло, що фінансово та фізично досить важко відразу дотриматись виконання всіх компонентів якісного обслуговування, але потрібно зосередити увагу на найбільш важливих, таких як якість та асортимент банківських послуг/продуктів для задоволення потреб всіх сегментів клієнтів та рівень обслуговування. Далі, враховуючи можливості та стратегію банку, поступово реалізувати і інші компоненти. Важливим також є контроль за дотриманням стандартів компонент та оцінка якості, як окремої компоненти, так і в цілому рівня якості обслуговування на кожному етапі роботи з клієнтом. Тому для утримання вже наявних клієнтів та залучення нових банку потрібно створити систему управління якістю обслуговування клієнтів.

Управління якістю банківських послуг передбачає комплекс заходів, спрямованих на приведення у відповідність можливостей банку і параметрів послуг, які очікуються клієнтами. Система управління якістю банківських послуг банку повинна складатись з:

- методики вимірювання (оцінювання) якості послуг;
- процедури стандартизації та аудиту якості послуг;
- механізму підготовки і мотивації персоналу [8, с. 90].

На рис. 1.2 представлено схематичну модель управління якістю банківських послуг.



Рис. 1.2. Модель управління якістю банківських послуг [8, с.90]

Проаналізувавши еволюцію систем методів управління якістю, хотілось би розглянути концепцію тотального (загального) управління якістю (TotalQualityManagement), що була започаткована Едвардом Демінгом та в основі якої лежить модель загального контролю якості (Total Quality Control), запропонована Армандом Фейгенбаумом на початку 50-х років ХХ ст. На думку деяких вітчизняних науковців, тотальне управління якістю (TQM) – це підхід, який широко використовується для концентрації уваги на задоволенні та випередженні бажань споживачів. Загальне управління якістю – це принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націлений на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу в усіх підрозділах і на усіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху за допомогою задоволення вимог клієнтів і вигоди як для банку, так і для суспільства вцілому [1; 9].

При цьому розвиток системи управління якістю банківської діяльності в Україні почався у кінці 1990-х – початку 2000-х років і пройшов декілька етапів свого розвитку у вітчизняній банківській практиці. Ці етапи взаємозв'язані з основними концептуальними підходами до стандартизації якості діяльності підприємства:

1. Концепція B2B (business-to-business – бізнес для бізнесу) – для банківської сфери це період освоєння і ділення ринку, що найактивніше відбувалося у пострадянських країнах до 2002 року. Це етап залучення для обслуговування великих корпоративних клієнтів на основі довгострокового партнерства, формування інвестиційної мережі. На початковому етапі становлення управління якістю у банківській діяльності, якість розумілася, як відповідність продукту, деякому допустимому рівню якості, яка встановлюється клієнтом. Мало місце поняття оцінки якості банківського продукту клієнтом, але управління якістю продукту в установі, що його надає, практично було відсутнє.

2. Концепція B2A (business-to-administration – бізнес для регулювання) – у банківській сфері ця концепція мала активний прояв у 2003-2005 роках у прийнятті єдиних фінансових стандартів обліку і підготовці до переходу до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і фінансової звітності, розробці інструментів управління ризиками, врегулювання багатьох спірних питань у законодавчому порядку, почався процес інтеграції зарубіжних банків в український банківський простір, що сприяло лібералізації ринку та розвитку банківської системи в цілому. В оцінці якості бере участь держава, яка в своєму контролі за діяльністю банків акцентує увагу на безпеку банківських продуктів, з точки зору ризиків, як для їх споживачів, так і для банків. Активно розвивається контроль якості, як основи для розробки методології управління якістю банківської діяльності.

3. Концепція B2C (business-to-consumer – бізнес для клієнта) – є найсучаснішою концепцією, в основі якої лежить орієнтація на вимоги споживачів задля підвищення конкурентоспроможності. Для даного етапу характерні зміни у внутрішній діяльності банків: розробка методології

управління якістю, формування базових програм і стандартів роботи з клієнтами, підвищення кваліфікації співробітників, впровадження загальної концепції управління якістю, що передбачає якісну побудову бізнес-процесів банку, а також комплекс технологій і інструментів, що забезпечують підвищення прозорості установи і полегшують його взаємодію з клієнтами. Таким чином головна мета управління якістю на сучасному етапі – задоволення запитів споживачів, а не просто продаж продуктів та послуг [1].

Етапи розвитку системи управління якістю у банківській діяльності в Україні систематизовано в Додатку Б.

Існує багато методик оцінки якості обслуговування банку. Ми б хотіли розглянути декілька найбільш відомих (рис. 1.3).

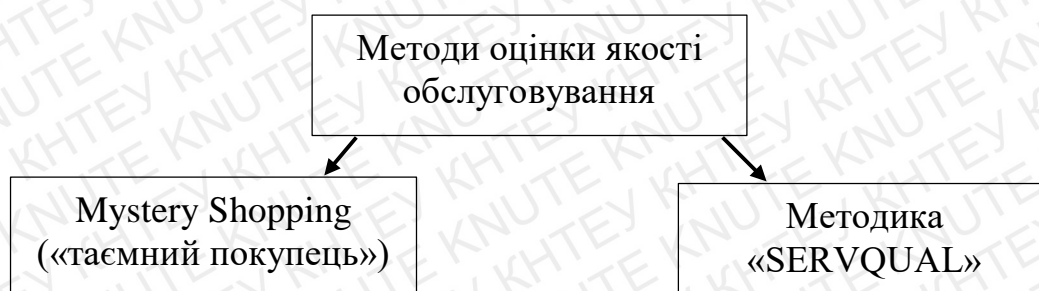


Рис. 1.3. Методи оцінки якості обслуговування клієнтів банку*

*Примітка: побудовано автором за джерелами [10;11]

Методика Mystery Shopping широко використовується в США і Європі для контролю над якістю обслуговування у роздріб. За останні шість років цей напрямок став популярним і в Україні. Перекладається дослівно як «таємний покупець», в цьому і полягає сутність методу: у відділення банку звертається звичайний клієнт, який бажає отримати консультацію або певну послугу. Таємний покупець звертає увагу на все, починаючи від інтер'єру відділення, закінчуючи правильністю та швидкістю надання консультації. Після завершення візиту таємний покупець заповнює спеціально розроблену форму-анкету, у якій прописані основні компоненти обслуговування й операційні стандарти: зустріч клієнта, виявлення потреб, консультування, завершення діалогу, конфіденційність, зовнішній вигляд відділення. Цей метод дає можливість оцінити якість обслуговування на кожному етапі [10].

На нашу думку, метод ефективний, так як дає можливість виявити позитивні сторони та недоліки в наданні сервісу, контролювати роботу відділень та покращувати показники продажів, перевіряти знання працівників, мотивувати їх обслуговувати кожного клієнта якісно та швидко, заробляючи за це премії, надбавки, якщо є певні недоліки в обслуговуванні – керівництво на базі отриманих результатів зможе розробити навчальні матеріали, тренінги для працівників. При цьому основним недоліком даного методу є те, що оцінку проводять експерти, не беручи до уваги думку споживачів щодо якості їх обслуговування.

Методика «SERVQUAL» (аббревіатура від «service quality» або «якість послуги») була розроблена як універсальний інструмент для вимірювання якості у сфері послуг. Проте дослідження останніх років припускають, що методика може бути адаптована стосовно кожної з галузей послуг і використана, зокрема, для вимірювання якості банківських послуг. Згідно з ідеологією цього методу сприйняття якості банківської послуги споживачем у момент її отримання відбувається за двома головними напрямками:

- що споживач одержує від банківської послуги (технічний аспект якості);
- як споживач одержує банківську послугу (функціональний аспект якості).

Тобто, клієнт спочатку за допомогою п'яти або семибальної шкали Лайкерта (повністю не згоден — повністю згоден) висловлює свої очікування, а потім фактичні враження після відвідування конкретного банку, застосовуючи 5 критеріїв:

1. Матеріальність (оснащеність банку, інтер'єр приміщень, зовнішній вигляд персоналу, інформаційні матеріали).
2. Надійність (виконання обіцяної банком послуги точно і в термін).
3. Чуйність (щире бажання допомогти споживачеві і швидкість обслуговування в банку).
4. Переконаність (компетентність, відповідальність, впевненість і ввічливість обслуговуючого персоналу банку).
5. Співчуття (вираз турботи і індивідуальний підхід до споживача банківської послуги) [11].

Коли очікування перевищують реальний рівень обслуговування, клієнт залишається незадоволеним, це означає неякісне обслуговування та клієнт буде звертатись до банків конкурентів. Тому, в подальшому банк повинен застосувати додаткові гроші на рекламу, розроблення нових продуктів та послуг, які б могли повернути клієнтів. Якщо якість послуги перевищує очікування клієнта, це свідчить про належний рівень обслуговування в банку.

Перевагою даного методу є використання думки споживачів при визначенні недоліків обслуговування, при цьому недоліком є суб'єктивність проведених розрахунків та мала вірогідність застосування методу на практиці.

Також, хотілось би виділити нещодавно запропонований метод оцінювання якості – кваліметричний метод оцінювання якості банківських послуг, що базується на основі системи багатопараметричних лінійних регресій та дає змогу комплексно оцінити якість наданих банком послуг з точки зору клієнтів банку, акціонерів банку, керівництва, банку та органів державної влади. За результатами оцінювання якості банківських послуг можна визначати конкурентоспроможність банку та резерви для покращення обслуговування клієнтів, обґрунтовувати доцільність упровадження передових практик, покращувати якість надання послуг з точки зору споживачів, формувати рекомендації щодо залучення кредитів та інвестицій [12].

Керівництво банку має визначити, який з методів оцінки буде використовуватись у роботі, бажано проводити повну оцінку якості обслуговування в банку по всіх напрямках, з можливістю порівняти попередні результати та зробити висновок щодо майбутніх заходів для покращення якості обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ

2.1. Дослідження якості обслуговування клієнтів в банках України

На сьогодні більшість банків контролюють рівень банківського обслуговування, використовуючи методику «Mystery Shopping» («таємний покупець») – оцінка роботи банку очима клієнта.

Таємний покупець звертається до відділення в якості реального клієнта, діє згідно попередньо погодженого сценарію з банком та після чого заповнює анкету за результатами візиту. Форма анкети складена згідно із стандартами обслуговування та операційними нормами, включає в себе закриті та відкриті питання та суб'єктивне враження клієнта (таємного покупця). На рис. 2.1 зображений аналіз змісту та складових анкети таємного покупця різних банків України.

KredoBank	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на зустрічі клієнта, питання по продукту - 3% • Використовують єдину анкету
ПУМБ	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на роботі із запереченнями • Питання по продукту приблизно 5%
Укрсиббанк	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на сервіс, питання по продукту менше 3% • Напрямок "Малий та середній бізнес" (МСБ) не перевіряють
Укргазбанк	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на стандартах обслуговування, питання по продукту - 3% • В процесі узгодження єдиної анкети
Альфа-банк	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на роботі із запереченнями • Питання по продуктам роздрібного бізнесу -3%, МСБ- 1%
Ощадбанк	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на знанні продуктів • питання по продукту більше 30%, по сервісу менше 15%
Credit Agricole	<ul style="list-style-type: none"> • Фокус на сервіс, питання по продукту менше 2% • Напрямок МСБ не перевіряють

Рис. 2.1. Основні складові анкет таємного покупця банків України

2018-2019 рр.*

*Примітка: складено автором

З даного аналізу можемо зробити висновок, що банки при проведенні перевірок таємним покупцем розділяють фокусування між продуктом та сервісом та при перевірці відділень основний акцент ставлять на перевірку сервісу обслуговування, а не знання продуктів. Відповідно знання продуктів перевіряються іншими способами, наприклад тестування працівників або за допомогою тестових дзвінків для перевірки знань співробітників.

В результаті проведення дослідження банки отримують:

- оцінку роботи відділень та оцінку роботи банку в цілому;
- постійний контроль співробітників на місцях;
- обґрунтування для додаткової мотивації персоналу після оцінки сервісу;
- аналітику та практичні рекомендації для поліпшення якості обслуговування.

Основним показником оцінки якості сервісу є NPS (англійською Net Promoter Score) – це коефіцієнт лояльності споживачів, який відслідковується для розуміння, як клієнти ставляться до банку та чи готові порекомендувати продукт/послугу іншим [15]. Коефіцієнт NPS обчислюється шляхом вирахування відсотка критиків із відсотка промоутерів. Формула розрахунку NPS:

$$\text{NPS} = (\% \text{ промоутерів}) - (\% \text{ критиків}) \quad (2.1)$$

Промоутери – це клієнти, які схвально ставляться до послуг банку та порадили б його потенційним клієнтам. Критики – незадоволені клієнти, які своїм негативним ставленням впливають на репутацію банку. Ще є нейтралі – клієнти, які не поширюють негативних відгуків, але можуть в будь-який момент при кращій пропозиції перейти до банку-конкурента. На рис. 2.2 відображено значення коефіцієнта лояльності клієнтів в банках України за 2018 та 2017 роки.

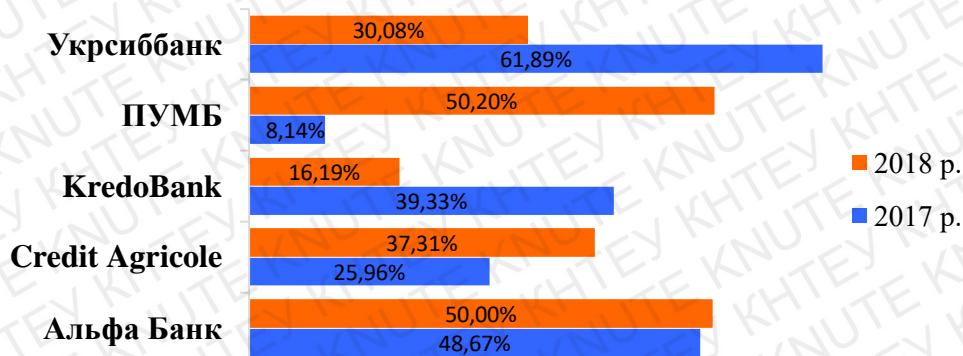


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта лояльності (NPS) клієнтів в банках України за 2017-2018 рр. (станом на 31.12)*

*Примітка: складено автором

Відповідно до даних рис. 2.2 ми бачимо, що такі банки як «ПУМБ», «Credit Agricole», «Альфа Банк» покращили рівень обслуговування, так як підвищилась лояльність клієнтів. Зокрема у банка «ПУМБ» показник збільшився в 5 разів. Дослідивши більш детально рівень розвитку банківського обслуговування та якості послуг та продуктів банку «ПУМБ», можемо навести кілька прикладів того, що було зроблено у 2018 році для покращення клієнтського досвіду:

- для клієнтів створений більш зручний спосіб узгодження документів – хмарний електронний цифровий підпис;
- запущено новий «ПУМБ Online для Підприємців» – просте управління фінансами для малого бізнесу;
- відкриття в регіонах нових відділень, де можна самостійно вирішити свої фінансові питання у зоні самообслуговування;
- запустили новий мобільний додаток «ПУМБ Online» для клієнтів роздрібного бізнесу;
- банк спрощує умови обслуговування кредитних і дебетових карт: більше клієнти не платять за послуги, які для них не актуальні [16].

Суб'єктивна оцінка сервісу – це емоційна оцінка, яка розраховується на підставі оцінок таємних покупців по блоку: «суб'єктивні враження», обов'язково присутнього у всіх анкетах. Оцінки за цим блоком не впливають на об'єктивні показники та проводяться за наступними критеріями: ввічливість

і доброзичливість, компетентність персоналу, швидкість обслуговування, клієнтоорієнтованість і активність, інтер'єр (зручність і комфорт для покупця). На рис. 2.3 представлений результати суб'єктивної оцінки сервісу в банках України за 2017- 2018 роки.

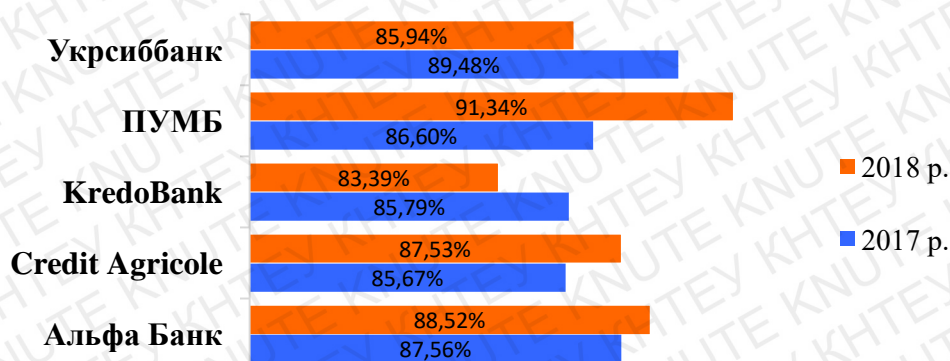


Рис. 2.3. Суб'єктивна оцінка сервісу в банках України за 2017-2018 рр.
(станом на 31.12)*

*Примітка: складено автором

За суб'єктивною оцінкою якості обслуговування ми бачимо, що у 2018 році, порівняно з 2017 роком відбулось покращення рівня обслуговування в таких банках як «ПУМБ», «Credit Agricole», «Альфа Банк» за рахунок покращення ставлення працівників до клієнта та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Одним з методів оцінки якості обслуговування можна вважати різного роду опитування. Для проведення аналізу та оцінки ставлення клієнтів до банків ми провели опитування серед клієнтів різних банків України, з питаннями та варіантами відповідей можна ознайомитись за посиланням: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdbuHGHLQWC1zf1ilzS5jSACrapqRbkcXlslE-WNh-gS4jkmQ/viewform> та у Додатку В.

Всього опитано 150 респондентів, вікова категорія яких від 20 до 45 років. Серед опитуваних більшість – це молоді люди, студенти та люди, що відносяться до різних клієнтських груп (VIP-сегмент, клієнти з доходами більше 30 000 грн. в місяць і т.д.).

На рис. 2.4 ми бачимо яким банкам віддають перевагу у користуванні опитані респонденти. На першому місці АТ «Приватбанк» - майже 50%

опитуваних є клієнтами даного банку, друге місце АТ «Ощадбанк» 22,3% клієнтів та 15,5% не є клієнтами запропонованих банків та обрали варіант «Інший банк».

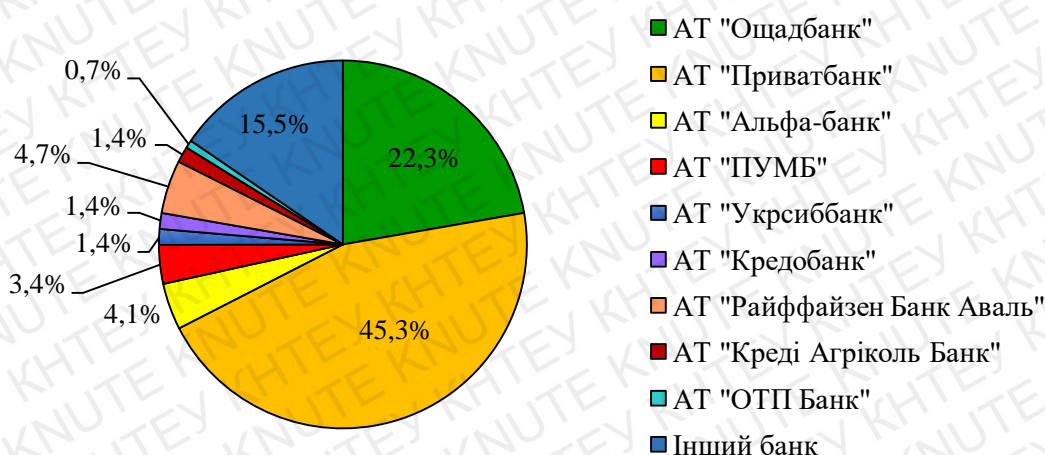


Рис. 2.4. Розподіл опитаних респондентів за відповідями на питання «Послугами якого банку Ви користуєтесь?» станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Отже, найпопулярнішими банками серед респондентів даного опитування є АТ «Ощадбанк» (далі – Ощадбанк) та АТ «Приватбанк» (далі Приватбанк). Наступне питання стосувалося рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування в банках. Розподіл респондентів, які є клієнтами АТ «Ощадбанк» та АТ «Приватбанк» за відповідями на це питання представлено відповідно на рис. 2.5 та рис. 2.6.

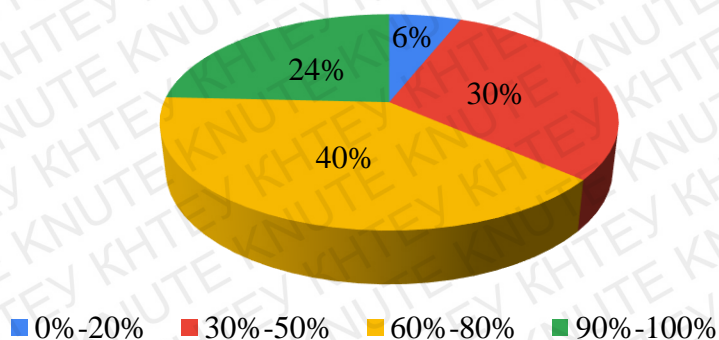


Рис. 2.5. Розподіл опитаних клієнтів АТ «Ощадбанк» за відповідями на питання щодо рівня задоволеністю якістю обслуговування станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Отже, ми бачимо, що серед 33 опитуваних клієнтів Ощадбанку 24% (8 клієнтів) задоволені обслуговуванням в банку на 90-100%, 40% (13 клієнтів) задоволені якістю обслуговування на середньому рівні це 60-80%, 30% (10 клієнтів) – поставили незадовільну оцінку якості обслуговування та тільки 6% (2 клієнти) - відзначили низький рівень якості обслуговування – менше 20%.

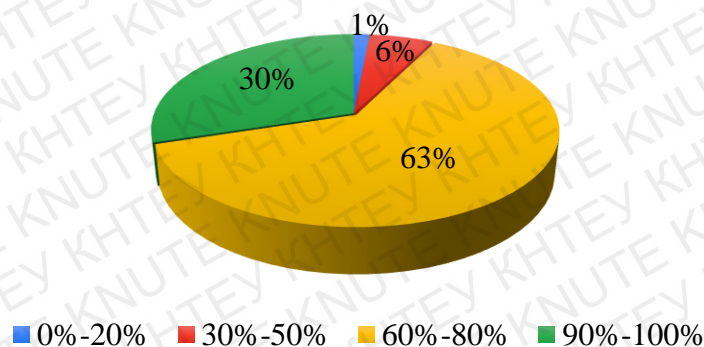


Рис. 2.6. Розподіл опитаних клієнтів АТ «Приватбанк» за відповідями на питання щодо рівня задоволеністю якістю обслуговування станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Серед опитуваних 67 – це клієнти Приватбанку, з них 30% (20 клієнтів) задоволені якістю обслуговування на 90%-100%, 63% (42 клієнти) – вважають якість обслуговування на середньому рівні – 60%-80%. 6% (4 клієнти) – поставили незадовільну оцінку якості обслуговування 30-50% та тільки 1 клієнт незадоволений обслуговуванням – менше 20%.

В часи нестабільної ситуації в країні та, коли багато банків банкрутують, клієнти при виборі банку звертають увагу на надійність та стабільність роботи банку (майже 50% опитуваних обрали це як головний фактор). 22% опитуваних обирають банк за ціновою політикою, тобто клієнти порівнюють скільки та які послуги за ту саму ціну отримає клієнт в одному банку, порівнюючи з іншим. Інновації та нові технології оцінюються в 16,2%, тобто вище, ніж разом якісне та ввічливе обслуговування, великий вибір банківських продуктів та послуг та велика кількість відділень та їх зовнішній вигляд (14,3%). Можна сказати, що в наш час клієнти переходять на дистанційні канали обслуговування, стають самостійними і дедалі менше

звертаються у відділення банку. На рис. 2.7 схематично зображений розподіл опитуваних респондентів щодо ключових факторів, що впливають на вибір банку клієнтами.

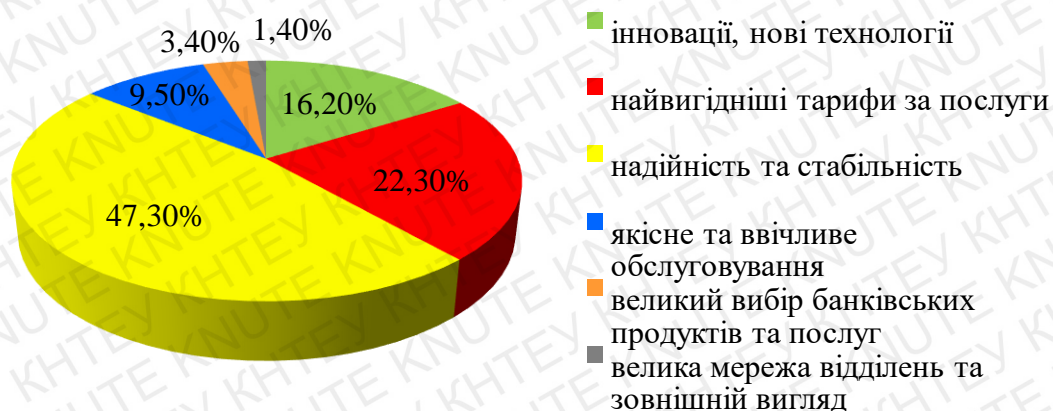


Рис. 2.7. Розподіл опитаних клієнтів за відповідями на питання щодо факторів, які впливають на вибір банку станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Так як більшість опитуваних клієнтів є держателями банківських платіжних карток, ми вирішили дізнатись якими каналами обслуговування найчастіше користуються клієнти для проведення фінансових операцій з картою. На рис. 2.8. відображені розподіл відповідей респондентів: 51% - займають дистанційні канали обслуговування, такі як Інтернет-банкінг, банкомати, термінали, сайт банку, 45% - це проведення операцій через мережу інтернет і тільки 4% респондентів звертаються до відділень банку.



Рис. 2.8. Розподіл відповідей клієнтів щодо використання каналів обслуговування станом на 15.10.2019 р.*

*Складено актором за даними власного опитування

Також, більшість опитуваних (майже 96%) користуються додатковими послугами для банківських карток – смс-інформування, Інтернет-банкінг, схематично це зображено на рис. 2.9.

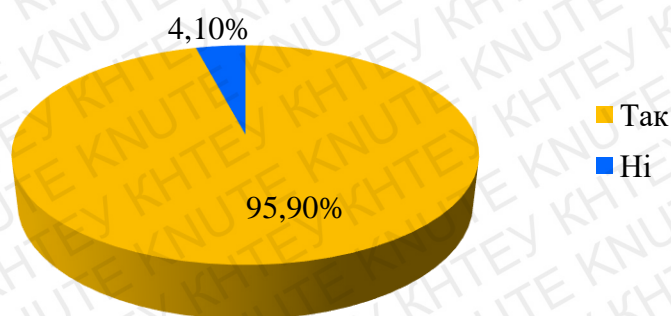


Рис. 2.9. Розподіл відповідей клієнтів на питання «Чи користуєтесь Ви додатковими послугами до картки?» станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Отже, можна зробити висновок, що для покращення якості обслуговування клієнтів банку важливо впроваджувати нові технології для досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності та розвивати дистанційні та альтернативні канали обслуговування, що дасть можливість клієнтам швидко та зручно проводити операції без звернення до відділень. Банк натомість отримує задоволених клієнтів, прибуток, перевагу над іншими банками та покращення ділової репутації. Звичайно для будь-якого клієнта важливим є ставлення до нього – рівень обслуговування, ввічливість, доброзичливість, комфорт у відділенні, як швидко відбувається процес консультації та продажу, надійність банку та конфіденційність даних клієнта, що клієнт отримає після звернення до банку.

2.2. Оцінка якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» (надалі Ощадбанк) – державний банк, що за останні 5 років зробив прорив від «ощадної каси» до звання «Провідний банк України». Четвертий рік поспіль Ощадбанк стає переможцем масштабного рейтингу «50 провідних банків України» за версією щорічного незалежного дослідження інформаційного агентства Financial Club і це не єдина перемога державного

банку. [17] На сьогодні, Ощадбанк надає банківські послуги всім верствам населення та діє по всій території України, враховуючи мобільні відділення на базі броньованих автомобілів КраЗ, які переміщуються по Луганській, Донецькій області та надають послуги маломобільним клієнтам.

Також Ощадбанк – перший в Україні та Східній Європі банк, який відкриває інклюзивні відділення, адаптовані для різних груп населення. Відділення вільного доступу людей з інвалідністю, батьків з немовлятами у візках, які оснащені пандусами, тактильною плиткою, тактильними маркерами, кнопками виклику менеджера, банкоматами та інформаційно-платіжними терміналами з тактильними маркерами, роз'ємом для навушників, програмою для керування голосом. Вхідні двері та внутрішній простір відділення спроектовано таким чином, щоб там вільно пересувалась людина на візку. Зони касового та індивідуального обслуговування, зону очікування та самообслуговування оснащено спеціально для клієнтів, що користуються візками, клієнтів з порушенням зору та слуху, людей старшого віку тощо. [18] Мережа відділень оновлюється, за останні роки закрито більше 1500 відділень та відкрито більше 600 відділень нового формату. Динаміка модернізації мережі відділень відображена в Додатку Г. Відділення нового формату – це відділення з новим дизайном, що мають:

- хол-менеджера – працівник, який зустрічає клієнта, ідентифікує проблему/питання та надає консультацію або проводить до працівника, який далі надає послугу клієнту);
- електронну чергу;
- зони самообслуговування, що працюють цілодобово (клієнт будь-якого банку може скористатись банкоматом або терміналом для оплати послуг будь-коли, незважаючи на графік роботи відділення) [19;20].

Також, Ощадбанк протягом 2017-2019 рр. значно збільшив асортимент банківських продуктів та послуг, що продемонстровано на рис. 2.10.

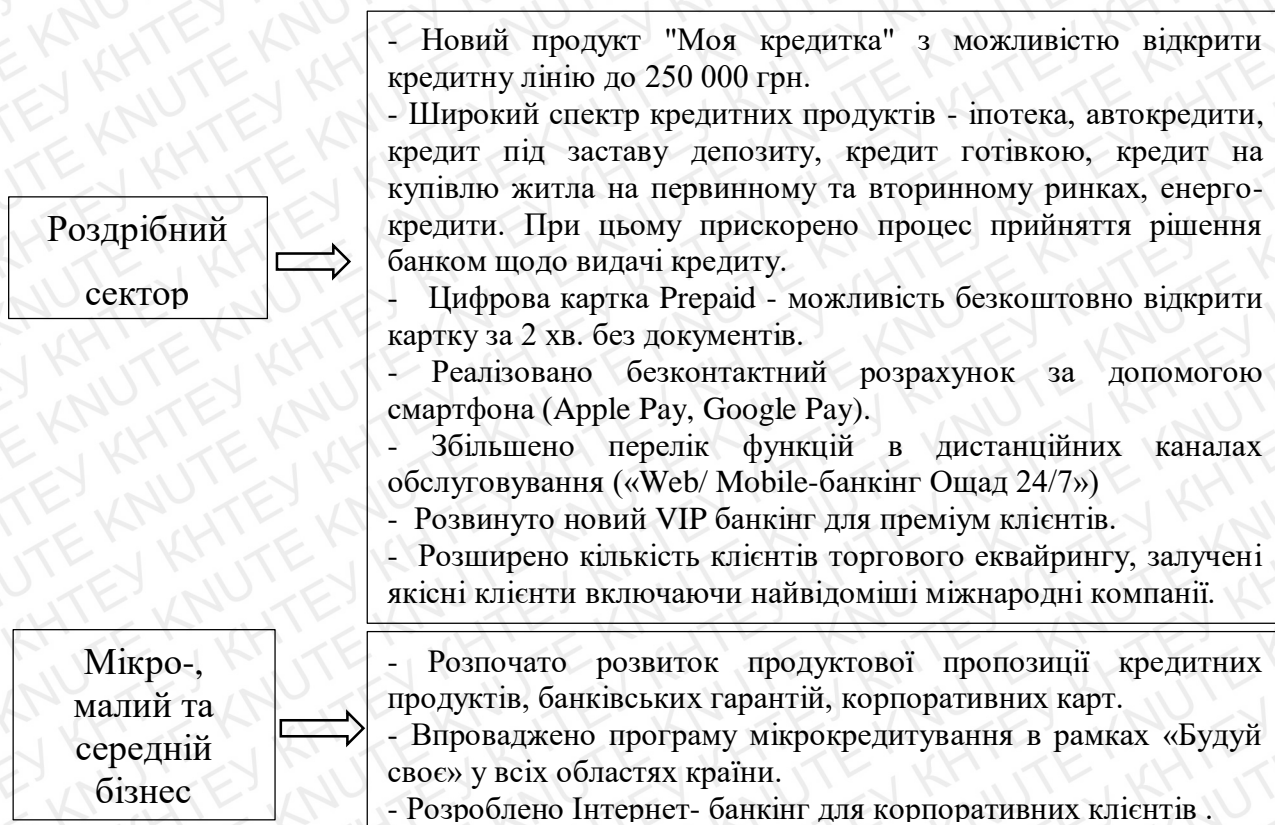


Рис. 2.10. Лінійка нових продуктів та послуг АТ «Ощадбанк» протягом 2017–2019 рр.*

*Примітка: створено автором за джерелами [19;21;22]

Світ наразі піклується про довкілля та екологію, Ощадбанк активно підтримує клієнтів у прагненні тепло модернізувати своє житло та впроваджує «зелені програми». З 2014 році Ощадбанк реалізовує державну програму «теплих» кредитів, тобто клієнт має можливість взяти кредитних на енергозберігаюче обладнання, вікна, котли з використанням будь-яких видів палива та енергії на вигідних умовах та з компенсацією до 35% від суми кредиту. Загалом «теплі» кредити в Ощадбанку отримали 213 тисяч громадян на загальну суму понад 3,9 млрд грн. Це стало можливим завдяки партнерській мережі Ощадбанку, яка налічує понад 8 тисяч виробників, постачальників і дилерів енергоефективного обладнання по всій країні. Також, завдяки активній співпраці Ощадбанку з міськими, районними та обласними державними адміністраціями клієнти Ощадбанку можуть одночасно отримувати компенсацію як від Уряду, так і від місцевої влади.

Банком також впроваджено банківський продукт «Зелена енергія», що передбачає можливість кожного громадянина скористатися кредитом на придбання обладнання та супутніх матеріалів, що забезпечують вироблення «зеленої» енергії (переробку сонячної, вітрової, теплової, водяної енергії, енергії біомас в електричну) та їх встановлення, монтаж та запуск в експлуатацію. За період дії банківського продукту видано кредитів на суму понад 17,5 млн грн. Клієнтам ММСБ у 2018 році надавалися кредити на проекти позитивно впливають на екологію навколишнього середовища, зокрема, із запровадження альтернативної енергетики, «зелених технологій» у сільському господарстві та інших проектів [19].

Також, за останні роки зріс рівень обслуговування клієнтів банком. Це стосується відділень та клієнтів контакт-центру банку. Ощадбанк для оцінки якості обслуговування також користується методом «Mystery Shopping» («таємний покупець»). Критерії оцінки зображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Критерії оцінки за методом «Mystery Shopping» АТ «Ощадбанк»*

Виконання стандартів:	Суб'єктивні враження:	Коефіцієнт лояльності
<ul style="list-style-type: none"> • встановлення контакту • виявлення потреб • консультування клієнта • робота з зауваженнями • здійснення операції • завершення зустрічі • ввічливість та емпатія • операційні стандарти 	<ul style="list-style-type: none"> • ввічливість і доброзичливість • компетентність персоналу • швидкість обслуговування • клієнтоорієнтованість і активність • інтер'єр 	<p style="text-align: center;">NPS =</p> <p style="text-align: center;">% промоутерів – % критиків</p>

*Примітка: складено автором

Відповідно до проведених досліджень коефіцієнт лояльності клієнтів (NPS) у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 5% і становить 35%. Середній бал по анкетах таємного покупця за 2018 рік становить 89,7 балів, за 2017 рік – 84,2 балів (рис. 2.11).

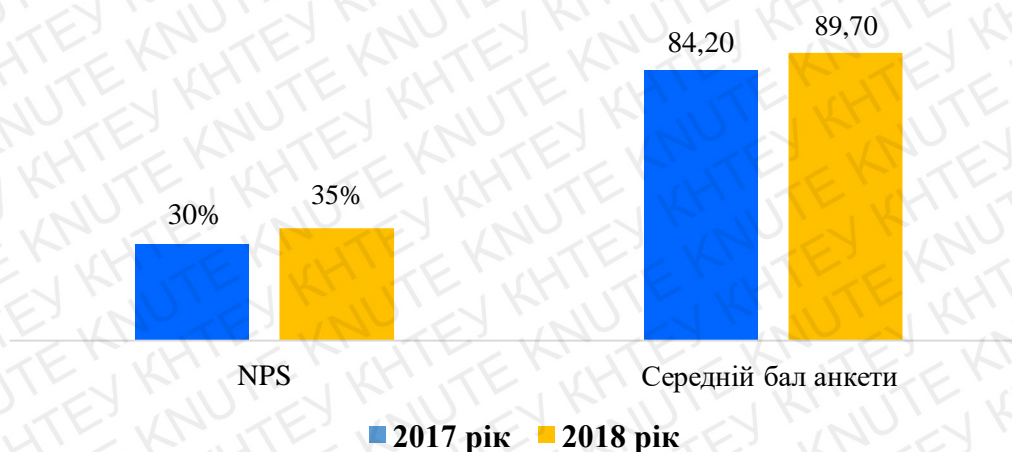


Рис. 2.11. Динаміка показників оцінки якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк» за 2017-2018 рр. (станом на 31.12)*

*Примітка: складено автором

Крім оцінки відділень банку, також проводиться оцінка обслуговування операторами контакт-центру. Після дзвінка до контакт-центру клієнту телефонує IVR - система інтерактивної голосової взаємодії, за допомогою якої клієнт натискає на клавіші та виставляє оцінку якості консультації, працівнику, продукту.

Кожен клієнт може залишити свої побажання щодо вдосконалення рівня обслуговування або пропозиції щодо послуг/продуктів банку, залишити скаргу або подяку одним із способів:

- залишити скаргу, пропозицію у книзі скарг та пропозицій у відділенні банку;
- зафіксувати усне звернення через оператора контакт-центру;
- залишити звернення в електронному вигляді через сайт банку або Інтернет-банкінг.

Відповідно до законодавства клієнту буде надано відповідь. Це є безкоштовним зворотнім зв'язком щодо ставлення клієнтів до банку, продуктів та послуг, на базі якого банк може вдосконалюватись та змінюватись.

У 2019 році за напрямком оцінки якості обслуговування клієнтів Ощадбанку планують здійснювати такі заходи:

- перевірка відділень методом «таємного покупця»;

- перевірка відділень за допомогою реальних покупок;
- опитування клієнтів банку після візиту до відділень банку та після дзвінка до контакт – центру за допомогою дзвінка IVR-системи;
- аналіз причин негативних відгуків реальних клієнтів банку;
- аналіз нейтральних та позитивних відповідей реальних клієнтів банку;
- порівняння якості обслуговування з банками-конкурентами.

Відповідно дані заходи дають можливість:

- реально розуміти думку клієнтів про банк, послуги та рівень обслуговування;
- контролювати виконання стандартів обслуговування відділень банку та контакт – центру;
- проводити повний цикл оцінки продуктів та сервісу;
- надавати рекомендації для здійснення крос-продажів згідно стратегії банку.

Як результат – висока конкурентоздатність, привабливість та інтерес професійних кадрів в умовах дефіциту талантів.

Державний банк, що розвивається та банк, що пройшов шлях від «ощадної каси» до універсального банку України – саме так вважають 23% опитуваних нами українців, серед яких були і клієнти Ощадбанку, які на собі відчули всі зміни, і клієнти банків-конкурентів, 7,4% - це клієнти Ощадбанку, які цілком задоволені роботою банку та 2,7% - вважають, що це надійний банк. Загалом це 33,1% - позитивних відгуків та вражень від роботи банку. 41% - це клієнти які нейтрально відносяться до банку, тобто потенційно можуть стати клієнтами банку. 25,7% - це клієнти з негативним досвідом. Результати опитування систематизовані на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Розподіл опитуваних респондентів щодо ставлення до АТ «Ощадбанк» станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

Також, респондентам було поставлено питання, які в них залишились враження від звернення у відділення Ощадбанку. 26,4% - мають позитивні враження від обслуговування у відділенні банку, 16% - отримали неякісне обслуговування, 36,5% - звернули увагу на великі черги клієнтів, при цьому 21% - використовують дистанційні та альтернативні канали обслуговування, не витрачаючи час на звернення до відділень банку. Результати відображені на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Розподіл опитуваних респондентів щодо вражень від роботи відділень АТ «Ощадбанк» станом на 15.10.2019 р.*

*Складено автором за даними власного опитування

На сьогодні, банк має на меті розвивати дистанційні та альтернативні канали обслуговування задля поліпшення якості обслуговування та зменшення черг у відділеннях банку. Станом на жовтень 2019 року 3,8 млн. користувачів системи Web-/Mobile-банкінг «Ощад 24/7», це значний ріст порівняно з 2014 роком, коли користувачів налічувалось 13 тис. клієнтів. Такий результат став можливий через постійний розвиток та вдосконалення онлайн-платформи Ощад 24/7 та впровадженню нових сервісів для клієнтів. Ми провели аналіз функціоналу Ощад 24/7 з Інтернет-банкінгами різних українських банків та систематизували у Додатку Д. Система Ощад 24/7 наразі може конкурувати з такими системами як «Приват24» та «Монобанк», так як має свої переваги та відмінності. При цьому Інтернет-банкінги таких банків як АТ «ПУМБ», АТ «Укрсиббанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «ОТП Банк», АТ «Альфа-банк» відстають по функціоналу від Ощад 24/7.

Підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних змін вплинули на основні показники діяльності АТ «Ощадбанк». На рис. 2.14 схематично зображена динаміка змін обсягу активів, зобов'язань та власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2014-2019 роки. Можна зробити висновок, що обсяг активів почав значно збільшуватись починаючи з 2016 р.

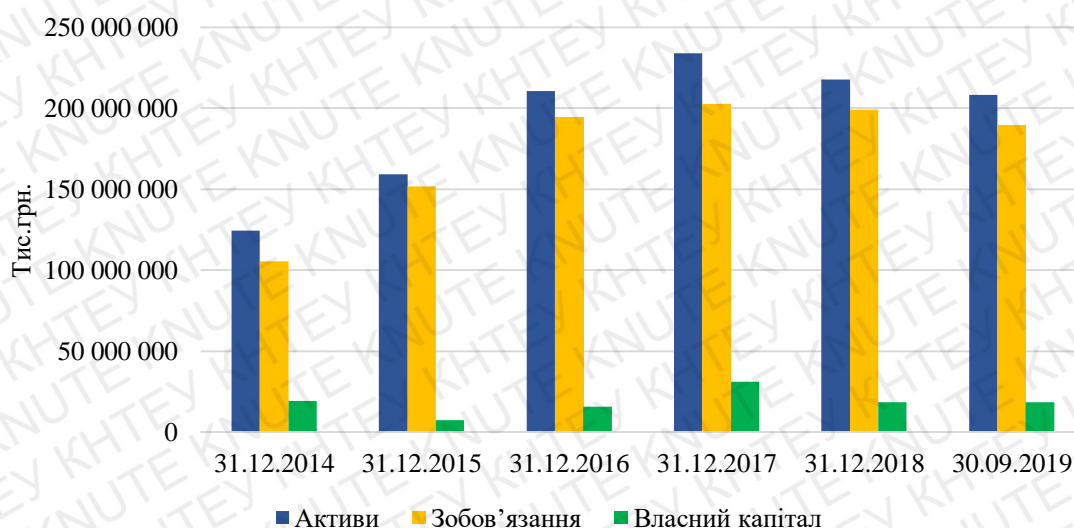


Рис. 2.14. Динаміка змін обсягу активів та пасивів АТ «Ощадбанк» за 2014 – 2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27]

Результат ефективної діяльності банку - це отримання прибутку, так як до 2014-2015 роки для банку були збитковими (рис. 2.15). Також, за 3 квартали 2019 р. банк отримав чистий прибуток більший, ніж за весь 2018 р.

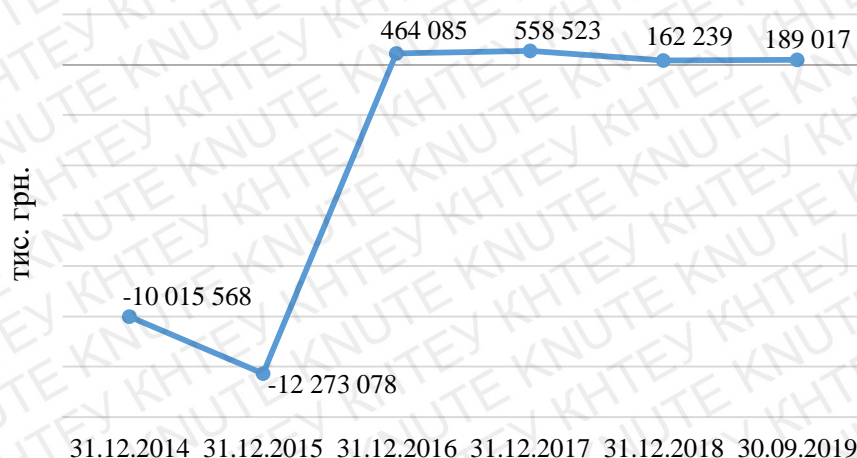


Рис. 2.15. Динаміка змін чистого прибутку АТ «Ощадбанк» за 2014 – 2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27]

Відповідно із зростання прибутку зросли і показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE), що свідчить про ефективне використання активів та власного капіталу для отримання прибутку. Результати розрахунку показників зображені на рис. 2.16.

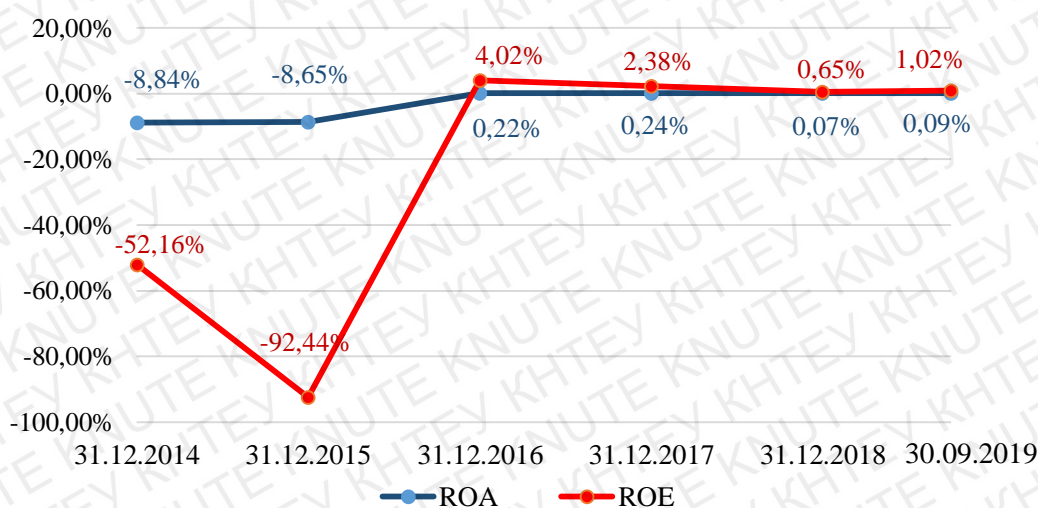


Рис. 2.16. Динаміка рентабельності використання активів (ROA) та власного капіталу (ROE) АТ «Ощадбанк» за 2014-2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27;29]

Отже, інновації та зміни в стратегії допомогли Ощадбанку отримати прибуток та покращити фінансовий стан. Лояльність клієнтів та довіра до

Ощадбанку призвела до збільшення обсягів депозитів, як фізичних осіб, так і юридичних. Так за 10 місяців 2019 року обсяг залучених депозитів фізичних та юридичних осіб зріс на 58%, порівняно з 2014 роком. Динаміку зміни обсягів депозитів зображено на рис. 2.17.

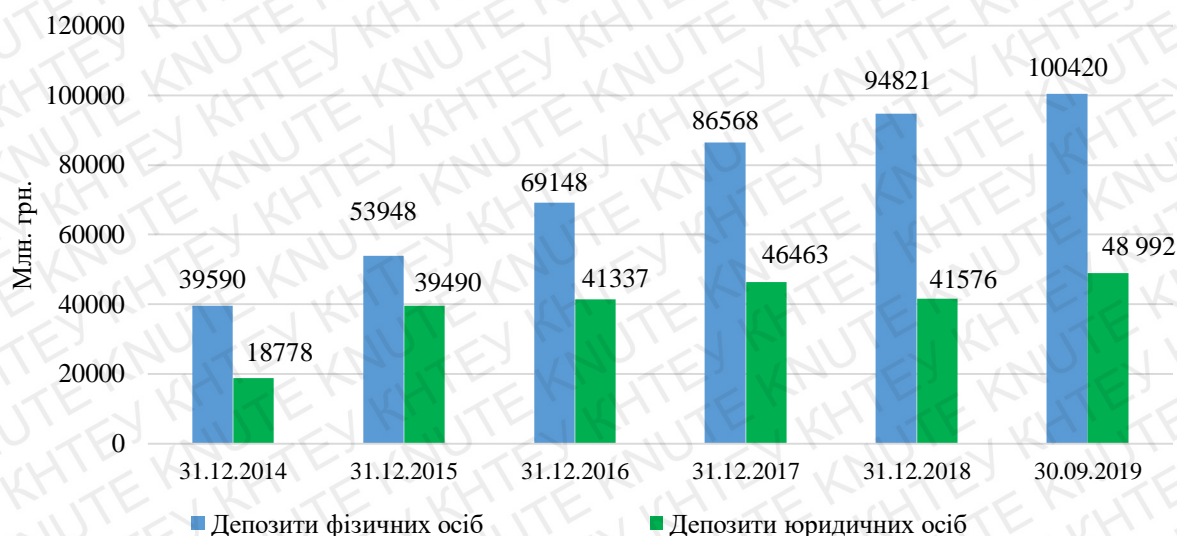


Рис. 2.17. Динаміка депозитного портфеля в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за 2014-2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27]

Завдяки зростанню обсягу вкладів, Ощадбанк наростив кредитний портфель, а саме почали надаватись кредити не тільки фізичним та корпоративним клієнтам, а й клієнтам ММСБ. На рис. 2.18 відображено динаміку змін кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» за 5 років та 3 квартал 2019 р.

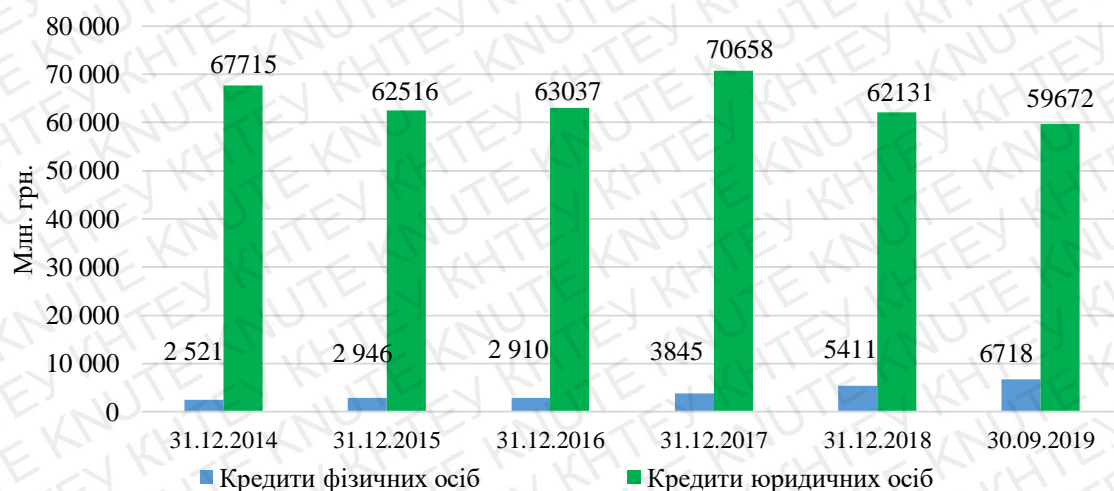


Рис. 2.18. Динаміка кредитного портфеля в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за 2014-2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27]

Чистий прибуток банку у 2018 р. склав 162 млн., це стало можливим через зростання комісійного та процентного доходів. На рис. 2.19 відображена динаміка змін обсягу комісійного та процентного доходів АТ «Ощадбанк».

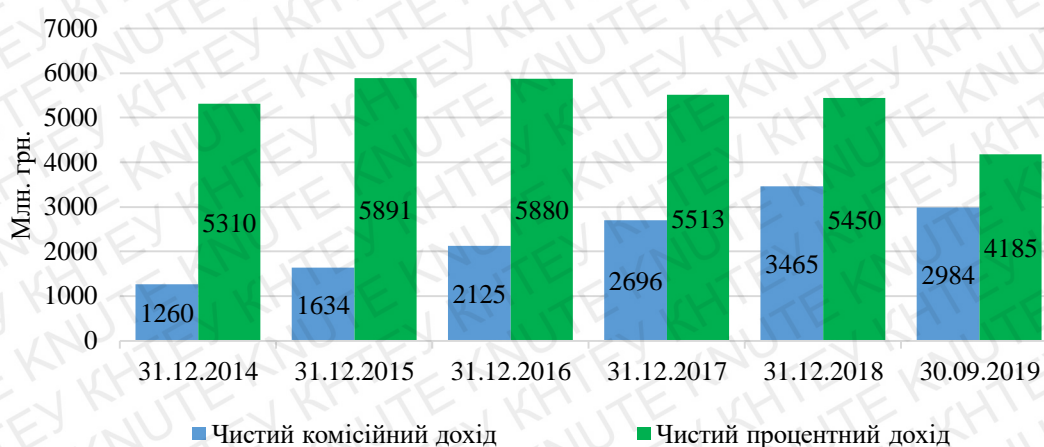


Рис. 2.19. Динаміка обсягу комісійного та процентного доходу АТ «Ощадбанк» за 2014-2019 рр.*

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26;27]

За обсягом комісійного доходу у 2018 р. Ощадбанк посів друге місце на ринку та комісійний дохід банку покриває 63% адміністративних витрат, що відповідає середньоринковим показникам [19]. Зростання комісійного доходу забезпечено здебільшого за рахунок зростання доходів від розрахунково-касового обслуговування клієнтів та операції з платіжними картками, що означає збільшення клієнтів, які користуються активно платіжними картками. Більш детально динаміку змін обсягу комісійного та процентного доходу за 5 років (2014-2018 рр.) наведено в Додатку Е.

У ході дослідження ми можемо зробити висновок, що АТ «Ощадбанк має на меті модернізувати найбільшу і найстарішу банківську мережу та успішно це виконує, за рахунок розробки сучасної інноваційної стратегії розвитку, побудови повноцінного роздрібного бізнесу та виведення продуктової політики на новий технологічний рівень, також розширення бізнес-проектів на підтримку мікро-, малого та середнього бізнесу, приведення фінансової звітності та ризик-політики у відповідність із міжнародними стандартами, продовження роботи з проблемними активами та багато іншого. Також, банк працює над модернізацією

відділень та рівнем обслуговування, що дає змогу зацікавити до обслуговування всі сегменти клієнтів – від пенсіонерів до студентів, молоді та VIP-клієнтів. Як результат – отримання чистого прибутку, зростання показників ефективності, збільшення лояльності клієнтів, про що свідчить приріст депозитів та кредитів фізичних осіб.

Отже, для визначення якості обслуговування українські банки використовують метод «Mystery Shopping». Проаналізувавши стан обслуговування клієнтів банку за даними заповнених анкет «таємного покупця» можна зробити висновок, що банки працюють над підвищенням якості обслуговування. Зокрема, одним з напрямків підвищення якості обслуговування є запровадження новітніх технологій для прискорення проведення операцій, надання послуг клієнтам та для зручності обслуговування. Прикладом таких змін є створення Інтернет-банкінгу, цілодобового Контакт-центру та зон самообслуговування, а також проводять роботу зі співробітниками задля покращення обслуговування у відділеннях.

Провівши власне опитування серед клієнтів різних банків України, можна зробити висновок, що клієнти віддають перевагу інтернет-ресурсам та сучасним технологіям, а ніж звернення у відділення банку. На прикладі АТ «Ощадбанк» ми побачили, як лояльність клієнтів, підвищення якості обслуговування та впровадження інноваційних змін впливає на показники діяльності банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКОМ

3.1. Інноваційні засоби забезпечення якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк»

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» інноваціями є новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [30].

На сьогодні інновації є не тільки запорукою конкурентоспроможності банку на ринку, а й складовою якісного обслуговування клієнтів, нарощення клієнтської бази, підвищення довіри клієнтів та отримання прибутку. Тому важливо для стабільного розвитку банку енергійно впроваджувати інноваційні проекти та ефективно управляти ними. Найбільшого поширення в банках набули такі види інноваційних змін, як:

- зміна структури та вигляду банківської установи: багатоканальна діяльність з поєднанням нових і традиційних технологій та інструментів, самообслуговування, дистанційне обслуговування, телефонні центри;
- віртуальні банківські та фінансові технології: управління банківськими рахунками, готівкові розрахунки, електронний підпис, укладання договорів;
- комплексне використання нових інформаційних та комунікаційних технологій для електронного та змішаного (традиційного і нового) маркетингу;
- нові можливості внутрішнього контролю та аудиту;
- зміни у кваліфікації робітників: продукт менеджер, консультант, спеціаліст з трансакцій та консультацій;
- організаційне розділення банку на три елементи: поширення послуг, виробнича частина і портфельний банк;

- оптимізація банківської мережі: сегментація, зміни у філіях і філіальній мережі;
- комплексне використання нових інформаційних і комунікаційних технологій для електронного і змішаного (традиційного і нового) маркетингу (клієнт сам вибирає форму обслуговування);
- нові банківські продукти (послуги) на базі нових технологій, нові автомати самообслуговування (моно- і багатофункціональні, інформаційні) [31].

Впровадження банківських інновацій та створення інноваційних продуктів для отримання прибутку та зростання іміджу передбачає наявність та реалізацію інноваційної стратегії. Для визначення інноваційної стратегії банкам потрібно проаналізувати наскільки дана стратегія буде доцільною та чи надаватиме перевагу над конкурентами, фінансову можливість та рівень складності при реалізації, чутливість до зовнішніх та внутрішніх змін.

Успішна інноваційна стратегія, на думку деяких західних визначається тим, що забезпечує нейтралізацію стратегій конкурентів або збільшення продуктивності [32].

Особливих результатів застосування інноваційної стратегії по впровадженню інноваційних банківських продуктів досяг Ощадбанк. Це стало можливим завдяки трансформації банку:

1. До етапу трансформації 2014 року:
 - мережа філій Ощадбанку - найбільша серед українських банків, але вкрай застаріла;
 - банк значно відставав від конкурентів за рівнем обслуговування, клієнти сприймали банк як «ощадну касу» для оплати комунальних послуг;
 - майже відсутні нові продукти та послуги для роздрібних клієнтів та ММСБ;
 - низький рівень автоматизації та продуктивності, децентралізація функцій та відсутність уніфікації ІТ-систем, що унеможлилювали ефективне управління та запровадження сучасних ІТ-рішень;

- процес прийняття рішень у банку характеризувався надмірною тривалістю та складністю процедури;

- низька якість сервісу та недостатнє прагнення до покращення ситуації.

2. «Стратегія модернізації на 2015-2017 роки», що полягала в побудові комерційної та операційної моделей Банку, заснованих на принципах клієнтоорієнтованості, доступності та технологічності, а також створенні платформи для подальшого інтенсивного зростання.

Основні інноваційні досягнення, що сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів Ощадбанку після реалізації «Стратегії модернізації» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Інноваційні зміни в АТ «Ощадбанк» після впровадження
«Стратегії модернізації 2015-2017 р.»***

Підрозділ банку	Інноваційні досягнення
Роздрібний бізнес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізовано мережу відділень (закрито більше 1300 неефективних відділень), створено новий формат відділень (понад 560); 2. Впроваджено універсалізацію діяльності відділень; 3. Створено новий напрям – VIP-банкінг для преміальних клієнтів; 4. Реалізовано інноваційні проекти у сфері безконтактних розрахунків (безконтактні картки, оплата смартфоном, тощо); 5. Пришвидшено процес прийняття рішень за кредитами з декількох днів до декількох годин; 6. Розвинено дистанційні канали, частка платежів в яких зросла з 22% до 50%; 7. Збільшена мережа POS-терміналів, надання послуг з еквайрингу міжнародним та українським брендам.
Мікро-, малий та середній бізнес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Побудовано практично з нуля вертикаль роботи з клієнтами ММСБ; 2. Створено єдину базу клієнтів ММСБ, проведено сегментацію клієнтів на мікро-, малий та середній бізнес; 3. Повністю оновлено матрицю продуктів; 4. Централізовано кредитну адміністрацію та систему прийняття ризиків; 5. Впроваджено спрощений та стандартний кредитний процес, зменшено пакет документів на 70%; 6. Модернізовано систему дистанційних каналів обслуговування рахунків.
Корпоративний бізнес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створено єдину базу наявних та потенційних корпоративних клієнтів, проведено сегментацію юридичних осіб за обсягом чистого доходу; 2. Поглиблено експертизу в роботі з ключовими корпоративними секторами (АПК, інфраструктура, енергетика); 3. Розширено продуктову пропозицію; 4. Сформовано вертикаль продажів корпоративного бізнесу, розпочато розвиток крос-продажів некредитних продуктів.

Підрозділ банку	Інноваційні досягнення
Ризики	1. Проведено оптимізацію кредитного процесу в роздрібному бізнесі та ММСБ; 2. Переглянуто функціональну структуру та повноваження з урахуванням стандартів з управління кредитним ризиком Basel Accords; 3. Переглянуто та спрощено нормативну базу (політика управління, стрестестування, ліміти, ін.); 4. Проведено переорієнтацію системи ризик-менеджменту на обслуговування істотного зростання кредитного портфеля, а також на забезпечення підвищення його якості; 5. Розпочато процес автоматизації ключових елементів системи управління.
ІТ та організація	1. Затверджено «Стратегію розвитку інформаційних технологій та інформаційної безпеки АТ «Ощадбанк» на 2017 – 2019 роки»; 2. Створено матрицю процесів та розпочато їх оптимізацію та централізацію; 3. Підсилено основну команду менеджменту.

*Примітка: побудовано автором за джерелами [19;21;22]

3. Після успішної реалізації «Стратегії модернізації» Ощадбанком була запроваджена «Стратегія лідерства на 2018-2022 роки». Мета стратегії – стати найбільшим універсальним банком країни. З одного боку – зберегти і покращити свої унікальні лідерські компетенції в роботі з великими компаніями, в тому числі державного сектора. З іншого – вийти на лідерські позиції в сегментах малого, середнього та роздрібного бізнесів, ставши ще більш сучасним і технологічним банком, банком першого вибору українців та українського бізнесу. Нову стратегію було передбачено дорожньою картою трансформації банку в рамках Меморандуму про стратегічне партнерство з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Головні інноваційні досягнення 2018 року:

- розгортання Ощадбанком безпрецедентної для України програми розвитку та підтримки малого підприємництва «Будуй Своє»;
- завоювання провідних позицій за інноваційними платіжними рішеннями: Apple Pay, Garmin Pay – безконтактний розрахунок за допомогою смартфона; транспортні cashless-проекти – встановлення транспортного додатку на платіжну картку для розрахунку в наземному та підземному транспорті (зокрема спільний з Mastercard проект у київському метро);

- цифрові картки – відкриття картки за допомогою дзвінка по телефону та використання картки для розрахунків в інтернеті;

- завершення проекту з централізації даних «UnitedData» - історично склалось, що в Ощадбанку було 300 різних МФО і 26 АБС чотирьох різних типів, наразі створено перші кроки для обслуговування клієнтів в будь-якому відділенні банку по всім продуктам, незалежно від того, де було першочергове відкриття рахунку;

- перехід на МСФЗ 9 та запровадження комплексного автоматизованого рішення для розрахунку очікуваних кредитних збитків фінансових активів;

- централізація функцій бек-офісу, ІТ, захисту інформації, управління ризиками, валютного контролю та управління заставним майном;

- набуття фахової експертизи та розбудова процесів ефективного та практичного вирішення питань управління «старим» непрацюючим портфелем кредитів [19].

В рамках реалізації стратегій банком було впроваджено ряд програмних рішень, в тому числі і систему XRM-Banking на платформі Microsoft Dynamics CRM, яку розробило і впровадило ДП «Е-Консалтинг». Проект впровадження CRM-рішення стартував ще 2011 році і був безпосередньо пов'язаний з впровадженням контакт-центру. За період 2012-2016 рр. впроваджено ряд проектів автоматизації бізнес-процесів нижче наступних напрямків, а також клієнтських сервісів :

- 1) розвитку Контакт-центру та процесів обслуговування:

- WFM модуль, який дозволяє планувати графік роботи співробітників з різних видів діяльності, планувати завантаженість робочих місць, а також будувати прогнози, ґрунтуючись на статистиці і поточні тенденції потоку звернень;

- модернізація інформаційного порталу, який призначений для оперативного інформування співробітників про зміни, містить всю нормативну базу з можливістю швидкого пошуку і забезпечує базу знань фронт-офіс Банку для ефективного обслуговування клієнтів;

- автоматизація процесу обробки звернень, отриманих з соціальних мереж, веб-сайту, по електронній пошті, СМС і контакт-центру;

- модуль анкетування для внутрішньої атестації співробітників, а також дослідження індексу задоволеності клієнта.

2) у напрямку обслуговування процесів продажів і продуктів Банку, розвитку сервісів для клієнтів:

- модуль автоматизації процесів продажів банківських продуктів для корпоративного і роздрібного бізнесу, ефективність яких досягається завдяки механізмам сегментації, оцінки клієнтів для застосування відповідної процедури продажів і маркетингових кампаній, формуванням розгалуженого продуктового каталогу з використанням матриць крос-продажів. Система забезпечує автоматичне формування маркетингових кампаній, наприклад, для активного залучення депозитів серед клієнтів з закінчуються терміни поточного вкладу;

- депозитний калькулятор - інтегроване з CRM-системою додаток веб-сайту Ощадбанку з можливістю отримання інформації за умовами вкладу на підставі заданих параметрів;

- модуль «Вибір системи переказів» - система, яка по заданим клієнтом умовам пропонує оптимальний варіант виконання грошового переказу в будь-яку точку світу, з огляду на те, що Ощадбанк працює з 14 різними системами міжнародних грошових переказів.

3) у підтримці напрямки кредитування:

- реалізовано модуль «soft - collection», який передбачає автоматизацію процедур дистанційної роботи з позичальником щодо запобігання простроченої заборгованості; а також hard collection - роботи з проблемною заборгованістю;

- у рамках централізації кредитних процедур розроблені коннектори до фінансових порталів великих автомобільних холдингів, що призначене для введення кредитної заявки і контролю процедури автокредитування.

4) крім того, в системі реалізовані:

- автоматизація процесингу (логістика та обслуговування POS терміналів і банкоматів);
- аналітичний модуль з широкою номенклатурою звітності за плановими і фактичними показниками роботи для керівництва різних рівнів;
- єдине сховище даних клієнтів, яке консолідує дані з різних джерел (додатків або банківських систем), для обслуговування різних процесів в єдиному інтерфейсі.

Система інтегрована з основною АБС банку, скоринговою системою, системами платіжних карт і грошових переказів, фінансовими порталами партнерів, зовнішніми сервісами комунікацій, а також веб-сайтом і контакт - центр банку.

На сьогодні, кількість користувачів системи становить 7470, що дозволяє назвати Ощадбанк найбільшим споживачем Microsoft Dynamics CRM в Україні [33].

Крім Web-/Mobile- банкінгу «Ощад 24/7», що дає змогу цілодобово, безпечно, без звернення до відділення банку контролювати стан своїх рахунків, проводити операції з картками та всіма рахунками в банку та цілодобового контакт-центру, Ощадбанк створив чат-бот («онлайн-помічник») – це автоматичний сервіс для цілодобового самообслуговування клієнтів за допомогою сайту Ощадбанку, офіційної сторінки у Facebook або месенджера у Telegram.

За допомогою чат-бота можна:

- перевіряти баланс карткового рахунку та рахунку мобільних заощаджень;
- замовляти виписки з рахунку на електронну скриньку;
- перевіряти стан заборгованості за картковим рахунком;
- блокувати та активувати картки, знімати ліміти;
- уточнювати статуси картки, останньої транзакції та доставки картки, статус грошового переказу;
- підключати SMS-банкінг;

- продовжувати термін дії картки;
- активувати можливість зняття готівки без картки;
- вносити інформацію про виїзд закордон;
- знайти найближчі відділення, банкомати, термінали та перевірка їх працездатності;
- замовити зворотний дзвінок консультанта контакт-центру Ощадбанку.

Перелік сервісів постійно розширюється [34].

Такий самий перелік сервісів та навіть більше, клієнт може отримати за допомогою автоматичного режиму обслуговування держателів платіжних карток (IVR), при здійсненні дзвінка в контакт-центр Ощадбанку, тобто не потрібно очікувати з'єднання з оператором.

Нещодавно, а саме у вересні 2019 року, Ощадбанк спільно з Visa презентував NFC-кільце, це аналог розрахунків додатками Apple Pay, Garmin Pay, Google Pay за допомогою смартфона чи годинника. Тобто, клієнтам не потрібно мати при собі платіжну картку або смартфон, для безконтактного розрахунку достатньо мати NFC-кільце. Наразі такому кільцю немає аналогів, так як воно оснащене NFC-чіпом, виготовлено з кераміки та ним достатньо безпечно розраховуватись, завдяки вбудованому електронному ключу [35].

Отже, ми бачимо стабільний розвиток та виконання обраної стратегії Ощадбанком. Про що свідчить збільшення клієнтської бази та рівень лояльності клієнтів до Ощадбанку (NPS) учетверо – з 8% 2015 року до 35% у 2018 році, приріст депозитів, збільшення частки виданих іпотечних кредитів на ринку, обслуговування клієнтів ММСБ, збільшення користувачів системи Web-/Mobile- банкінгу «Ощад 24/7» і ще багато іншого. Саме тому Ощадбанк є №1 серед 50 Провідних Банків України та займає лідируючі позиції в різних рейтингах. Банк прагне вдосконалюватись та впроваджує інноваційні продукти та послуги, що дає змогу конкурувати з такими гравцями банківського бізнесу як АТ «Приватбанк», АТ «Укрсиббанк», Монобанк.

Для покращення якості обслуговування клієнтів АТ «Ощадбанк» можна порекомендувати основні інноваційні зміни:

- розширення функціоналу Web-/Mobile- банкінгу «Ощад 24/7», наприклад в частині можливості здійснення валютообміну в додатку, оплати комунальних послуг, отримання грошових переказів різних платіжних систем, відкриття картки онлайн, купівля квитків та оплата послуг (більше клієнтів проведуть операції без звернення до відділення банку);
- встановити банкомати з можливістю зняття готівки без картки з використанням смартфона, що підтримує NFC-технологію;
- завершити перехід на Мульти-МФО, тобто одне МФО, клієнт зможе обслуговуватись в будь-якому відділенні банку;
- розширення функцій Інтернет-банкінгу для юридичних осіб;
- модернізація відділень «старого» формату на новий формат, закриття збиткових відділень;
- для збільшення безготівкових розрахунків картками запровадити Cashback (повернення відсотку від суми операції за розрахунок картою);
- оптимізація систем та процесу обслуговування клієнтів банку для прискорення обслуговування та зменшення черг у відділенні;
- проведення найпростіших операцій (наприклад, поповнення мобільного телефону клієнта банку) виконувати в телефонному режимі за допомогою контакт-центру або набору комбінації на телефоні;
- інноваційне забезпечення безпечного використання даних клієнта, збереження коштів на рахунках та протидія шахрайству.

Запропоновані заходи сприятимуть подальшому покращенню якості обслуговування клієнтів банку, підвищенню довіри та лояльності до банку з боку останніх, що в майбутньому призведе до зростання кількості клієнтів банку та операції за їхніми рахунками, а, отже, підвищення результативності

3.2. Розробка методики оцінювання якості обслуговування клієнтів банку

На задоволення та позитивну оцінку клієнта надання послуг у відділенні банку впливає час обслуговування. Адже, якщо для надання послуги потрібно

очікувати тривалий час, навіть за наявності найкращого сервісу, клієнт не буде задоволений на 100%.

З метою вдосконалення роботи планування чисельності фахівців, оцінки і оптимізації якості обслуговування клієнтів у відділеннях банку пропонується використання методів теорії масового обслуговування – сфери прикладної математики щодо аналізу процесів у системах виробництва, обслуговування, управління, де однорідні події повторюються багаторазово. Мета теорії масового обслуговування – розробка рекомендацій щодо раціональної побудови систем масового обслуговування, організації роботи і регулювання потоку клієнтів для забезпечення високої ефективності функціонування банку.

Для оцінки й оптимізації якості обслуговування в банку доцільно скористатися аналітичним методом теорії масового обслуговування. Цей метод теорії масового обслуговування дозволяє встановити залежність між заданими умовами роботи банку (число спеціалістів, їх продуктивність, правила роботи, характер потоку клієнтів) і зацікавленими характеристиками – показниками ефективності системи масового обслуговування, що відображають з тієї чи іншої точки зору її здатність справлятися з потоком клієнтів (середнє число клієнтів, що обслуговуються фахівцем в одиницю часу; середнє число зайнятих обслуговуванням спеціалістів; середня довжина черги і середній час очікування кожним клієнтом початку обслуговування та ін.). У зв'язку з цим метою оцінки функціонування відділення банку є встановлення взаємозв'язку між потоками клієнтів, числом спеціалістів, продуктивністю окремого фахівця і ефективністю обслуговування для виявлення напрямів підвищення якості обслуговування клієнтів. Основними показниками можуть вважатися: вірогідність того, що всі канали вільні або зайняті, математичне очікування довжини черги (середня довжина черги), коефіцієнти зайнятості і простою каналів обслуговування та ін. В табл. 3.2 наведені основні показники якості функціонування відділення банку [36].

Показники ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банку*

Показник	Формула
Інтенсивність потоку обслуговування	$\mu=60/t$, де t - середній час обслуговування одного клієнта у хвиликах
Інтенсивність навантаження	$\rho= \lambda/\mu$, де λ – середня кількість клієнтів, що заходять у відділення банку протягом години
Ймовірність того, що всі спеціалісти вільні	$P_0 = (\sum \rho^k/k!)^{-1}$, де k - кількість зайнятих спеціалістів
Час простою спеціаліста	$T = P_0 * 60$
Ймовірність утворення черги	$P_{oh} = \rho^{n+1} * P_0 / n!(n-\rho)$, де n – кількість обслуговуючих спеціалістів
Середня кількість клієнтів у черзі	$L_{oh} = P_{oh} * n / (n-\rho)$
Середній час очікування обслуговування у черзі	$T_{oh} = L_{oh} / \lambda$
Кількість зайнятих спеціалістів	$n_3 = \rho$
Кількість спеціалістів, вільних від обслуговування	$n_{пр} = n - n_3$
Коефіцієнт зайнятості спеціалістів	$K_3 = n_3 / n$
Середня кількість клієнтів у відділенні банку	$L_{сист} = L_{oh} + \rho$
Загальний час перебування клієнта у відділенні банку	$T_{сист} = L_{сист} / \lambda$

*Примітка: побудовано автором за джерелом [36]

Для проведення бенчмаркінгового дослідження ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банків із застосування аналітичного методу теорії масового обслуговування ми обрали 2 банки, що є найпопулярнішими серед проведеного нами опитування в попередньому розділі (див. рис. 2.4) – відділення АТ «Ощадбанк» за адресою м.Київ, просп. Оболонський 15 та відділення АТ «Приватбанк» за адресою м. Київ, вул. Маршала Тимошенка 19. Для визначення показників ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банків визначено початкові дані (табл. 3.3), отримані під час спостереження за обслуговуванням клієнтів упродовж 2 тижнів і розраховано як середнє арифметичне значення даних,

отриманих за кожний день. За одиницю часу прийнято одну годину робочого дня.

Таблиця 3.3

Початкові дані для розрахунку якості обслуговування у відділеннях АТ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» *

Початкові дані	Відділення АТ «Приватбанк» (м. Київ, вул. М. Тимошенка 19)	Відділення АТ «Ощадбанк» (м. Київ, просп. Оболонський буд. 15)
Число фахівців (n)	4	5
Середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта (t)	8 хв. (0,13 год)	7 хв. (0,117 год)
Середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години (λ)	20 вимог	25 вимог

* Складено автором за даними власного дослідження

Відповідно до початкових даних, розраховуємо показники якості обслуговування в обраних відділеннях банків. В табл. 3.4 відображені результати розрахунків.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників якості обслуговування у відділеннях АТ «Приватбанк» та АТ «Ощадбанк» *

Показник	Відділення АТ «Приватбанк» (м. Київ, вул. М. Тимошенка 19)	Відділення АТ «Ощадбанк» (м. Київ, просп. Оболонський буд. 15)
Інтенсивність потоку обслуговування	7,5	8,57
Інтенсивність навантаження	2,66	2,92
Ймовірність того, що всі спеціалісти вільні	0,079 (7,9%)	0,025 (2,5%)
Час простою спеціаліста	4,74 хв.	1,5 хв.
Ймовірність утворення черги	0,33 (33%)	0,062 (6,2%)
Середня кількість клієнтів у черзі	1,77	0,64
Середній час очікування обслуговування у черзі	0,09 год (5,4 хв.)	0,02 год (1,5 хв.)
Кількість зайнятих спеціалістів	2,66	2,92

Показник	Відділення АТ «Приватбанк» (м. Київ, вул. М. Тимошенка 19)	Відділення АТ «Ощадбанк» (м. Київ, просп. Оболонський буд. 15)
Кількість спеціалістів, вільних від обслуговування	1,34	2,08
Коефіцієнт зайнятості спеціалістів	0,7	0,6
Середня кількість клієнтів у відділенні банку	3,36	3,56
Загальний час перебування клієнта у відділенні банку	0,17 год (10 хв.)	0,14 год (8,4 хв.)

* Складено автором за даними власних розрахунків

З даними досліджень можна зробити висновок, що клієнт Приватбанку до початку обслуговування має очікувати 5,4 хв. (загальний час перебування клієнта у відділенні в середньому 10 хв.), у відділенні Ощадбанку клієнту потрібно буде перебувати в середньому 1,5 хв. до моменту обслуговування (загальний час очікування 8,4 хв.) – це свідчить про кращу якість обслуговування. При цьому в Ощадбанку вищий рівень клієнтопотоку у відділенні, про це свідчить менший час простою та більша середня кількість клієнтів у відділенні.

Номінальна продуктивність для відділення Приватбанку становить $4/0,13=30,8$ запитів від клієнта за 1 годину, для відділення Ощадбанку – $5/0,117=42,7$ запитів від клієнта за годину. Фактична продуктивність роботи відділення Приватбанку становить $20/30,8*100\%=64,93\%$, відповідно в Ощадбанку – $25/42,7*100\%=58,55\%$. В обох банках середній рівень навантаження на працівників, що в свою чергу дає можливість приділяти достатню увагу при обслуговуванні клієнтів, тим самим забезпечити достатній рівень якості обслуговування. При проведенні опитування про враження від звернення до відділення АТ «Ощадбанку» (див. рис. 2.14) 36,5% опитаних респондентів відповіли про великі черги у відділеннях банку, при цьому при проведенні дослідження (див. табл. 3.4) – клієнт має очікувати 1,5 хв. до моменту спілкування із спеціалістом. Тож можна зробити висновок, що у даному відділенні достатня кількість працівників для задоволення потреб

клієнтів. Тому для забезпечення якісного обслуговування клієнтів в інших відділеннях банку першочергово потрібно проаналізувати кількість працівників та клієнтопотік у відділеннях, задля вжиття заходів впливу щодо зменшення навантаження на працівників банку.

Для підвищення якості обслуговування і лояльності клієнтів ми можемо порекомендувати банкам:

- порівняти послуги/продукти, що надаються на банківському ринку та власний спектр послуг та продуктів, розширити асортимент новими продуктами та послугами, які б були конкурентними та корисними для різних груп клієнтів;

- підвищити якість процесу надання послуг, шляхом впровадження інформаційних та маркетингових технологій, що дозволяють прискорити процес продажу, ідентифікації клієнта та прийняття рішення щодо задоволення потреб клієнта;

- збільшити кількість працівників для обслуговування клієнтів та підвищення мотивації співробітників для покращення обслуговування та продажів продуктів банку;

- проводити навчання зі співробітниками щодо навичок розмови з клієнтами, що впливає на якість та швидкість обслуговування клієнтів (дотримання стандартів роботи з клієнтами, визначення потреб клієнта, використання фраз, що позитивно впливають на продаж, вміння працювати із запереченнями клієнта і тд.). Перед завершенням роботи з клієнтом співробітник повинен переконатися, що у клієнта немає більше запитань;

- надавати клієнтам більше інформації про умови послуг (консультації повинні бути більш повними і доступними);

- працівники відділення мають більш активно пропонувати додаткові послуги та продукти банку та активно працювати з вхідним потоком клієнтів, яким можна запропонувати дистанційні канали обслуговування (Інтернет-банкінг, сайт банку, чат-боти та інше в залежності від потреб клієнта), що

розвантажить відділення від великої кількості клієнтів та зекономить час клієнтів;

- контролювати рівень обслуговування у відділеннях, колл-центрах, шляхом перевірки знань та навичок співробітників;
- також мають бути комфортні умови для перебування у відділеннях банку – зона очікування зі стільцями, кондиціонером, електронна черга тощо;
- банк має бути у цілодобовому доступі для клієнта, це можна реалізувати обладнавши зони цілодобового самообслуговування у відділеннях банку, багатифункціональний онлайн-банкінг, цілодобовий колл-центр та персональні менеджери, які обслуговують VIP-сегмент.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто сутність та вплив якості обслуговування на рівень конкурентоспроможності серед інших банків, вплив інновацій на покращення обслуговування клієнтів та узагальнено дослідження якості обслуговування в банках України. Відповідно до проведених наукових досліджень можна зробити наступні висновки:

1) Дослідження сутнісних ознак поняття «якість обслуговування» дало підстави поглибити розуміння його сутності та запропонувати авторське визначення, згідно якого якість обслуговування є індикатором рівня конкурентоспроможності банку, що передбачає втілення комплексу дій та заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів, задоволення їх потреб та як результат, отримання прибутку та досягнення стратегічних цілей. Запропоноване визначення розкриває сутність та значення якості обслуговування для діяльності банку та позиції на ринку.

2) Проаналізувавши етапи розвитку системи управління якістю у банківській діяльності в Україні, ми дійшли висновку, що діяльність банків задля задоволення потреб клієнтів, так званий «бізнес для клієнта» розпочалась порівняно нещодавно. Зокрема, до 2006 р. стратегія в банках України здебільшого була спрямована на залучення великі підприємства, що давали змогу отримувати прибуток, далі врегулювання нормативної бази та звітності в банку і тільки починаючи з 2006 р. банки почали орієнтуватись на взаємодію з клієнтами та задоволення їх потреб клієнта.

3) Дослідивши тлумачення поняття «якість обслуговування» різними авторами, ми дійшли висновку, що головним для визначення якості обслуговування як в теорії так і на практиці є клієнт, який має можливість оцінити якість певного банку та порівняти її з іншими банками на ринку. Відповідно це пояснює ключову роль клієнта у різних методиках оцінки якості обслуговування. У роботі ми застосували методику «Mystery Shopping» («таємний покупець») для оцінки рівня якості обслуговування в різних банках

України. На прикладі АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ» ми зробили висновок, що банки працюють над підвищенням якості обслуговування. Зокрема, одним з напрямків підвищення якості обслуговування є запровадження новітніх технологій для прискорення проведення операцій, надання послуг клієнтам та для зручності обслуговування.

4) Дослідивши продукти та послуги, що надає АТ «Ощадбанк» можна зробити висновки, що це універсальний банк для будь-якого клієнта. За останні роки АТ «Ощадбанк» досяг значних змін як в сфері обслуговування фізичних осіб, клієнтів ММСБ та корпоративних осіб. На основі проведеного нами опитування щодо роботи АТ «Ощадбанк» більшість клієнтів, а саме 33% опитуваних мають позитивне ставлення до банку (41% - нейтральне відношення, 26% мають негативне ставлення). Запорукою позитивних змін стало запровадження стратегій трансформації та модернізації банку, що передбачають запровадження ряду інноваційних технологій, нових продуктів та послуг для підвищення рівня обслуговування клієнтів банку.

5) Провели аналіз змін фінансового стану, рентабельності використання активів та власного капіталу, динаміку змін кредитного та депозитного портфеля АТ «Ощадбанк». Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що АТ «Ощадбанк» почав отримувати прибуток (за 2014 та 2015 роки – результатом фінансової діяльності був збиток), комісійний дохід збільшився, в основному за рахунок збільшення карткових рахунків та активного проведення операцій по ним, збільшився обсяг депозитів від фізичних осіб, що означає підвищення лояльності клієнтів. Ці зміни стали можливими через реалізацію стратегії трансформації, що передбачає впровадження ряду інноваційних та технологічних змін, що позитивно вплинуло на якість обслуговування.

б) Ми провели бенчмаркінгового дослідження ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банків із застосування аналітичного методу теорії масового обслуговування, що дає можливість банку оцінити рівень навантаження на 1 працівника, кількість персоналу, що потрібен для

якісного обслуговування в банку, розробки процесів та організації роботи з клієнтами, що забезпечить ефективне функціонування банку та конкурентоспроможність.

7) З метою підвищення якості обслуговування і лояльності клієнтів були розроблені рекомендації для банків, основні з них:

- порівняти послуги/продукти, що надаються на банківському ринку та власний спектр послуг та продуктів, розширити асортимент новими продуктами та послугами, які б були конкурентними та корисними для різних груп клієнтів;

- підвищити якість процесу надання послуг, шляхом впровадження інформаційних та маркетингових технологій, що дозволяють прискорити процес продажу, ідентифікації клієнта та прийняття рішення щодо задоволення потреб клієнта;

- збільшити кількість працівників для обслуговування клієнтів та підвищення мотивації співробітників для покращення обслуговування та продажів продуктів банку;

- проводити навчання зі співробітниками щодо навичок розмови з клієнтами, що впливає на якість та швидкість обслуговування клієнтів;

- працівники відділення мають більш активно пропонувати додаткові послуги та продукти банку та активно працювати з вхідним потоком клієнтів, яким можна запропонувати дистанційні канали обслуговування (Інтернет-банкінг, сайт банку, чат-боти та інше в залежності від потреб клієнта), що розвантажить відділення від великої кількості клієнтів та зекономить час клієнтів;

- контролювати рівень обслуговування у відділеннях, колл-центрах, шляхом перевірки знань та навичок співробітників;

- також мають бути комфортні умови для перебування у відділеннях банку – зона очікування зі стільцями, кондиціонером, електронна черга тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демків Ю.М. Управління якістю банківських послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Суми, 2019. 281 с.
2. Harrington J. Looking down at the customer. Quality Digest. URL: <https://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/quality-digest-interview-h-james-harrington-101311.html> (дата звернення: 01.05.2019).
3. American society of quality. What`s quality? URL: <http://asq.org/qic/display-item/index.html?item=14959> (дата звернення: 01.05.2019).
4. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю: конспект лекцій. Київ: ДУТ, 2015. 170 с.
5. Asubonteng P., McCleary K.J., Swan J.E. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. The Journal of Services Marketing. 1996. Vol 6, NO 10. P. 62-81.
6. Нікітін А.В., Бортніков Г.П., Федорченко А.В. Маркетингу банку: навч. посіб. / за ред. А.В. Нікітіна. Київ: КНЕУ, 2006. 432 с.
7. Токарчук В.В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2257/Tokarchuk_Osnovni_komponenty_systemy.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 10.03.2019).
8. Маслова Н.О. Маркетинг у банку: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2012. 320 с.
9. Сухінін Д. Концепція управління якістю TQM як підґрунтя оцінювання, моніторингу та контролю в органах місцевого самоврядування. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnistvo/2013/2013_01\(16\)/32.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnistvo/2013/2013_01(16)/32.pdf) (дата звернення: 10.03.2019).
10. Семенча І.Є. Розробка підходу до складання методик оцінки стану якості обслуговування клієнтів банку. URL: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/esan_2013_12\(2\)_19%20\(3\).pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/esan_2013_12(2)_19%20(3).pdf) (дата звернення: 15.03.2019).

11. Шенгера О.В. Методика оцінки якості банківських послуг у проектах. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22412/1/29-Ryvak-52-53.pdf> (дата звернення: 15.03.2019).
12. Гоц Н. Кваліметричний метод оцінювання якості банківських послуг. URL: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/140-Article%20Text-257-1-10-20190412%20\(3\).pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/140-Article%20Text-257-1-10-20190412%20(3).pdf) (дата звернення: 01.04.2019).
13. Новаторов Э. В., Новицкая В.Д. Модификация и эмпирическая проверка методики измерения качества услуг SERVQUAL применительно к банковским услугам Маркетинг в сфере финансовых и страховых услуг. – 2012. – № 1 (01). – С. 22–34.
14. Завадська Д. В., Жердецька Л.В., Кузнецова Л.В. Маркетинг у банку: теорія та методологія. Одеса: Атлант, 2010. 717 с.
15. NPS: «індекс споживчої лояльності», яку потрібно відстежувати кожній компанії. URL: <http://slaidik.com.ua/nps-indeks-spozivchoyi-loyalnosti-yaku-potribno-vidstezhuvati-kozhnij-kompaniyi/> (дата звернення 01.08.2019).
16. Робота з клієнтами, підвищення якості продукції та послуг. URL: https://about.pumb.ua/growth/work_with_clients (дата звернення: 01.08.2019).
17. Про Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about> (дата звернення: 01.08.2019).
18. Перше інклюзивне відділення Ощадбанку. URL: <http://ud.org.ua/prikladi/241-pershe-inklyuzivne-viddilennya-oshchadbanku> (дата звернення: 05.11.2019).
19. Консолідований звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2018 р. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/oschadbank_report-0426_new_2in1.pdf (дата звернення: 01.08.2019).
20. Модернізація мережі Ощадбанку триває – відкрито 500 відділень нового формату. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/396326.html> (дата звернення: 05.11.2019).
21. Банківські продукти та програми допомоги малому і середньому підприємництву. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?Bankivski>

ProduktiTaProgramiDopomogiMalomuSerednomuPidprimnitstvu (дата звернення: 15.10.2019).

22. Ощадбанк підтвердив статус найбільш ощадного банку України. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/finance/oshchadbank-pidтверdiv-status-naybilsh-oshchadnogo-banku-ukrajini-2451373.html> (дата звернення: 01.08.2019)
23. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. 2704-VIII. Дата оновлення: 16.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.11.2019).
24. Річна окрема фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2014 р. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_Separated_14fsu_ISA.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
25. Річна окрема фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2016 р. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_16fsu_separate.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
26. Річна окрема фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2018 р. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-04/SSBU_18fsu_Separate.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
27. Проміжна скорочена окрема фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 9 місяців 2019 р. URL: https://www.oschadbank.ua/sites/default/files/2019-10/SSBU_separate_3Q_19_final.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
28. Річну фінансову звітність Ощадбанку за 2018 рік підтверджено міжнародними аудиторами. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/05/14/37748251/> (дата звернення: 05.11.2019).
29. Оцінка ефективності діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28334/> (дата звернення: 15.11.2019).
30. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40-IV. Дата оновлення 05.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 15.10.2019).

31. Зверук Л.А. Модернізація національного ринку банківських послуг як стратегічний орієнтир його розвитку. URL: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/mnjie_2017_1_5%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/mnjie_2017_1_5%20(1).pdf) (дата звернення: 10.09.2019).
32. Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. URL: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/Vlnau_econ_2014_21\(1\)__11.pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/Vlnau_econ_2014_21(1)__11.pdf) (дата звернення: 10.09.2019).
33. Microsoft Dynamics CRM в АТ «Ощадбанк» - історія 5-річного розвитку. URL: <https://crm.ua/ua/oaо-oshadbank> (дата звернення: 10.09.2019).
34. Ощадбанк запустив чат-бот у Facebook. URL: <https://www.oshadbank.ua/ua/press-service/news/oshadbank-zapustiv-chat-bot-u-facebook> (дата звернення: 15.09.2019).
35. Ощадбанк випустив NFC-кольца для оплати покупок. URL: <https://minfin.com.ua/2019/09/30/39226145/> (дата звернення: 15.09.2019).
36. Веселова М.Ю. Бенчмаркінгові підходи до підвищення ефективності обслуговування клієнтів комерційних банків. URL: file:///D:/Users/Admin/Downloads/VAPSV_2016_1-2_8.pdf (дата звернення: 01.10.2019)
37. Гетьман Л.Г. Напрями розвитку інноваційної діяльності у банківській сфері. URL: [file:///D:/Users/Admin/Downloads/mnj_2016_12\(2\)__14%20\(3\).pdf](file:///D:/Users/Admin/Downloads/mnj_2016_12(2)__14%20(3).pdf) (дата звернення: 10.09.2019).
38. Білошапка В. Теоретичні аспекти оцінки якості банківських послуг. *Банківська справа*. 2013. №4. С. 78-83.
39. Білошапка В., Данилюк Є. Підвищення ефективності функціонування банків України на основі використання інноваційних банківських технологій та розробки нових банківських продуктів і послуг. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 57-65.
40. Писарева Е.В. Реалии теории и практики маркетинга на развивающихся рынках. Саарбрюккен, 2016. 120с.
41. Управління продажем банківських послуг : навч. посіб. /Васильєва Т.А. та ін. / за заг. ред. Васильєвої Т.А., Кривич Я.М. Суми :СДУ, 2016. 227 с.

42. Корчан А.В. Розвиток системи управління якістю банківських послуг: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2014. 20 с.
43. Базадзе К.М. Якість послуг та банківського обслуговування в системі управління конкурентоспроможністю банків. URL: <http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/302/1/Bazadze.pdf> (дата звернення 01.07.2019).
44. Банк №1. Місія здійснення. URL: <https://nv.ua/ukr/project/bank-1-misiya-zdiysnenna-50007094.html> (дата звернення: 15.05.2019).
45. Портрет АТ «Ощадбанк» URL: http://plus.bankografo.com/banks/oschadbank.html#bk_public (дата звернення: 15.11.2019).
46. У яких банків найбільш лояльні вкладниками. URL: <https://minfin.com.ua/2019/05/21/37823751/> (дата звернення: 16.11.2019).
47. Азарнова Т.В., Титова І.А. Оценка качества банковских услуг с позиции клиентов на основе иерархической лингвистической оценочной модели. URL: <file:///D:/Users/Admin/Downloads/2016-04-13.pdf> (дата звернення: 15.10.2019).
48. Хакимова Е.А. Анализ качества обслуживания клиентов в коммерческом банке. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kachestva-obsluzhivaniya-klientov-v-kommercheskom-banke-1> (дата звернення: 15.10.2019).
49. Білецький Е.В., Янушкевич Д.А., Шайхлісламов З.Р. Управління якістю продукції та послуг: навч. посіб. Харків: ХТЕІ, 2015. 222 с.
50. Ощадбанк підтвердив успіхи в трансформації та розвитку вертикалі ММСБ. URL: <https://nabu.ua/ua/oshchadbank-pidtverdiv-uspihi-v-transformatsiyi.html> (дата звернення: 15.11.2019).
51. У І півріччі портфель роздрібних кредитів Ощадбанку зріс на 1,3 мільярда. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2754234-u-i-pivricci-portfel-rozdribnih-kreditiv-osadbanku-zris-na-13-milarda.html> (дата звернення: 15.10.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика компонент якісного обслуговування клієнтів банку*

Назва компоненти	Характеристика
Місткість та адресність «продуктового кошика» (для кожного сегмента клієнтів свій достатньо повний набір продуктів та послуг)	Набір продуктів і послуг, щоб виправдати очікування клієнтів має бути, не менший, ніж у банків конкурентів. Кількість «продуктових кошиків» має відповідати кількості сегментів клієнтів, які банк вважає своїми діючими або потенційними сегментами. Асортимент «продуктового кошика» для кожного сегмента має бути максимально адаптований до потреб клієнтів.
Якість продуктів/послуг (оптимальні для клієнтів технологія і тривалість самого процесу продажу)	Якість банківських продуктів / послуг значною мірою залежить від: <ul style="list-style-type: none"> • рівня оптимізації і структуризації бізнес процесів і процедур усередині самого банку; • якості електронних технологій, що їх використовує банк; • рівня кваліфікації та потужності підрозділу ІТ у банку; • кваліфікації персоналу. Для клієнта показником якісного продукту можуть бути додаткові переваги, бонуси до запропонованої послуги, які клієнт не очікує отримати, безкоштовне обслуговування рахунку і тд.
Кваліфікація і толерантність персоналу	Неналежне ставлення до клієнта, грубість, надання неправдивої або неповної інформації є головною причиною переходу клієнтів до інших банків. Тому для підтримання репутації банку та збереженні клієнта, банкам потрібно працювати над знаннями співробітників, які обслуговують клієнтів щодо продуктів та послуг банку, можливості та переваги для клієнта, мовні модулі та техніки, що сприяють продажу.
Рівень персоналізації обслуговування	Цей компонент пов'язаний з потребами клієнта бути єдиним у своєму роді, бути одразу поміченим й отримати максимально можливу толерантність і конфіденційність у спілкуванні з персоналом банку. Зазначені потреби клієнтів банку можуть задовольнити, по-перше, правильно зонувавши операційні зали (створення максимально ізольованих робочих місць для працівників, комфортабельні місця очікування для клієнтів). По-друге, клієнтам VIP-категорії треба надати спеціальні приміщення для обслуговування з підвищеним рівнем комфорту та конфіденційності.
Зручність місця розташування установ банку	Дійсно, місце розташування банку свідчить про його солідність і ставлення банку до клієнтів. Головні вулиці міста або густонаселені райони, місця високої бізнес-активності, це правильні місця для створення універсальних точок продажу банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів. Відділення можуть знаходитись не тільки у густонаселених районах міст, а й у селищах з невеликою кількістю населення, якщо це економічно вигідно для банку.

Назва компоненти	Характеристика
Впізнаваний зовнішній і зручний для клієнтів внутрішній стиль (дизайн) установ банку.	Солідний банк із солідним брендом повинен мати відділення, які б привертали увагу клієнтів. Тут все важливо: розташування відділень, дизайн та кольорова гама приміщень, вивісок, рекламних банерів. Їх легко впізнаваний стандартний вигляд є очевидною конкурентною перевагою. По-друге, приміщення мають бути зручними та функціональними і для клієнта, і для персоналу.
Зручний для клієнтів графік роботи установ банку	У солідного банку універсальні відділення та операційні офіси філій по всій країні повинні мати зручний графік роботи для клієнтів. Також можна створити зони самообслуговування, якими клієнт міг би скористатись цілодобово. Це потребує для своєї реалізації значних витрат і часу, проте може стати перевагою перед конкурентами, так як клієнти будуть користуватись саме цим банком.
Оптимальне наповнення та розміщення інформації у фронт-офісах (стіни, стенди, вікна, робочі місця тощо).	Є дуже ефективним візуальне розміщення інформації про послуги, продукти, акції у вигляді рекламних стендів, буклетів, банерів, що можуть зацікавити клієнта. Крім суто рекламної продукції усіх видів, розміщеної у правильних місцях, установи банку повинні мати стандартний перелік документів (тарифи, курси валют і т. д.) у зонах роботи з клієнтами усіх фахівців установи. Частина обов'язкових стандартних документів має бути у начальника установи, який зобов'язаний їх надати на вимогу клієнтів (наприклад, копія положення про відділення, оригінал довіреності, порядок здійснення ідентифікації клієнтів тощо).
Фірмовий зовнішній вигляд персоналу установ банку (фронт-офіси)	Працівники – це обличчя банку, тому дуже важливо, щоб співробітники мали охайний вигляд, дотримувались ділового стилю в одязі. Додатково можна використовувати фірмові елементи (краватки, шийні косинки, бейджики) корпоративних кольорів, що позитивно впливає на клієнта, сприяє виникненню довіри та задоволенню його очікувань.
Доступна і зручна для клієнтів система звернень / скарг	Це свідчить про наміри банку мати довготривалі, партнерські відносини та бути доступнішим для клієнтів, бажання банку вдосконалювати сервіс, послуги та продуктів. На базі цього банк безкоштовно отримує зворотний зв'язок від клієнта і може працювати над власними недоліками для того, щоб покращити якість обслуговування. Отримувати інформацію про себе від клієнтів банк може багатьма способами, наприклад, через колл-центр, сайт банку, сторінки в соціальних мережах, картки зворотного зв'язку або книга скарг та пропозицій у відділеннях банку тощо.

*Розроблено автором за джерелом: [7]

Етапи розвитку системи управління якістю у банківській діяльності в Україні*

Основна ідея	Принципи і особливості періоду	Реалізація концепції українськими банками
I етап 1991 – 2003 р. Концепція В2В (бізнес для бізнесу)		
Розширення можливостей діяльності, довгострокові взаємовигідні партнерські стосунки	Якість - це відповідність продукту рівню якості, що встановлюється клієнтом. Оцінка якості : «аудит другої сторони». Усі учасники банківського сектора наслідують концепцію В2В, для створення базових конкурентних переваг.	ПУМБ: світові стандарти обслуговування клієнтів і управління ризиками, 1992-1994 р. КБ" Фінансова Ініціатива": стандарти обслуговування і психологія спілкування з клієнтами - 2001-2002 рр. Дельта Банк: стандарти якості банківського продукту – 2003 р. АППБ"Аваль": програми: "Якість обслуговування", "Лояльність вкладників", "Просування клієнтам продуктів мікрокредитування", курси спілкування з клієнтами - 2000-2002 р.
II етап 2003-2005 р. Концепція В2А (бізнес для регулювання)		
Створення надійного захисту клієнтів від неякісних банківських продуктів і послуг.	У співпраці і оцінці якості активна участь приймає держава. Оцінка якості : «аудит третьої сторони» - держави. Комплексне впровадження обов'язкових стандартів якості згідно з вимогами державного регулювання діяльності банків.	ПУМБ: міжнародні стандарти обліку і звітності -2003 р. АТ "СБЕРБАНК РОСІЇ" : стандарти обслуговування клієнтів і контролю якості, система моніторингу -2003-2005 р. Надра банк: стандарт безпеки даних індустрії платіжних карток (PCIDSS) і обслуговування клієнтів -2004-2005р. Конверсбанк: сертифікат відповідності нормам якості ISO 9001-2000 -міжнародний стандарт обслуговування клієнтів, 2005 р.
III етап 2006 – 2018 р. Концепція В2С (бізнес для клієнта)		
Стратегічна орієнтація на споживача	У основі лежить поєднання принципів концепцій В2В і В2А. Стосунки складаються у вигляді емоційної прихильності клієнтів до банку. Якість - сукупність вимог клієнтів продукції, держави і інших зацікавлених сторін. Концепція реалізується заходами по забезпеченню задоволення потреб, контролю якості з боку клієнтів, формування їх довіри і лояльності, передбачення побажань клієнтів.	UniCredit Bank : довгострокова програми поліпшення якості - з 2007 р., сертифікати кращого роботодавця "Top Employer" за високі стандарти роботи персоналу – 2018 р. ПУМБ: програми: "Таємний покупець", "Таємний дзвінок", індекс задоволеності клієнтів (CSI) – 2006 р., міжнародний стандарт інформаційної безпеки PCI DSS - 2010 р. Дельта Банк: Програма «Допоможіть нам стати кращими!» – 2005 р., система контролю і поліпшення якості обслуговування - 2006 р., стандарти якості обслуговування - 2010 р. Приватбанк: ОС Corezoid - новації управління бізнес-процесами в корпораціях, BankID, PrivatMarket та ін. – для зростання лояльності покупців 2015-2016 р.

*Розроблено автором за джерелом [1]

Перелік питань та варіанти відповідей, проведеного автором опитування

1. **Оберіть банк, послугами якого Ви найбільше користуєтесь**
 - АТ "Ощадбанк"
 - АТ "Приватбанк"
 - АТ "Альфа-банк"
 - АТ "ПУМБ"
 - АТ "Укрсиббанк"
 - АТ "Кредобанк"
 - АТ "Райффайзен Банк Аваль"
 - АТ "Креді Агріколь БАНК"
 - АТ "ОТП Банк"
 - Інший банк

2. **Якими банківськими послугами/продуктами Ви користуєтесь?**
 - Платіжна картка
 - Депозит
 - Кредит або кредитна картка
 - Грошові перекази
 - Касові операції (оплати через касу, операції з валютою)

3. **Чи користуєтесь Ви додатковими послугами до картки (смс-інформування, Інтернет-банкінг)?**
 - Так
 - Ні

4. **На скільки відсотків Ви задоволені якістю обслуговування у Вашому банку?**
 - 0%-20%
 - 30%-50%
 - 60%-80%
 - 90%-100%

5. **Що для Вас найважливіше при виборі банку?**
 - Якісне та ввічливе обслуговування
 - Найвигідніші тарифи за послуги
 - Інновації, нові технології
 - Велика мережа відділень та зовнішній вигляд
 - Надійність та стабільність
 - Великий вибір банківських продуктів та послуг

6. Чи має значення для Вас зовнішній вигляд працівників банку та новий ремонт у відділеннях банку ?

- Так
- Ні

7. Що Ви думаєте про АТ "Ощадбанк"?

- Державний банк, що розвивається
- Надійний
- Є клієнтом даного банку, в цілому задоволений
- Є негативний досвід, пов'язаний з банком
- Нейтральне відношення до банку
- Банк, що пройшов шлях від "ощадної каси" до універсального банку України

8. Оберіть з переліку чим найчастіше користуєтесь для здійснення оплати за товари/послуги?

- Готівкою
- Банківською картою
- Розраховуюсь смартфоном, годинником, NFC-кільцем замість картки інтернет
- Інтернет-банкінг

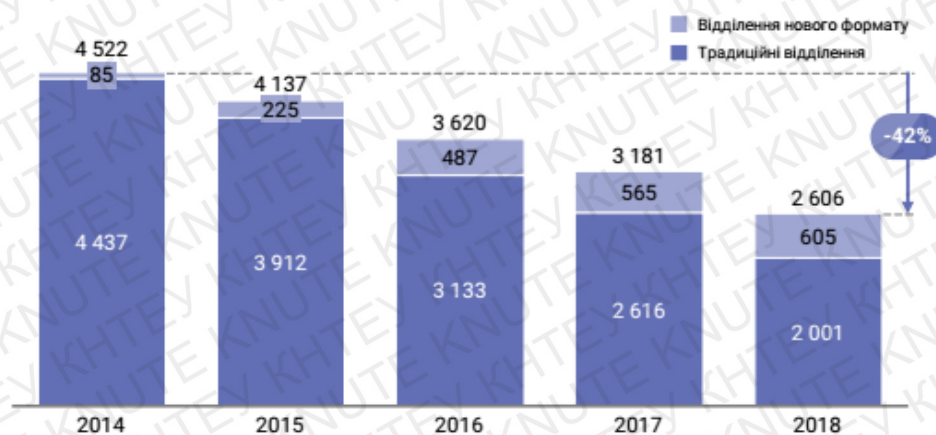
9. Яким чином Вам зручніше проводити фінансові операції?

- У відділенні банку
- Через дистанційні канали обслуговування (банкомат, термінал, Інтернет банкінг)
- Через інтернет

10. Згадайте останній раз, коли Ви відвідували відділення Ощадбанку, які враження у Вас були?

- Комфортне відділення, привітний персонал
- Надали якісно сервіс/консультацію
- Великі черги
- Надали неправильну консультацію, негативне враження від сервісу
- Не відвідував відділення, всі питання вирішую через Інтернет-банкінг або Контакт-центр Ощадбанку

**Динаміка модернізації мережі відділень АТ «Ощадбанк» протягом
2014 – 2018 р. (станом на 31.12) [20].**



Аналіз функціоналу Інтернет-банкінгу в банках України*

Функціонал	Приват24	Ощад 24/7	Моно- банк	My Alfa Bank	UKRSIB online	Raiffeisen Online	OTP Smart	ПУМБ Online
Перегляд карток та рахунків	+	+	+	+	+	+	+	+
Платіж на довільні реквізити	+	+	+	+	+	+	+	+
Шаблони та регулярні платежі	+	+	+	+	+	+	+	+
Блокування та розблокування карток	+	+	+	+	+	+	+	+
Управління лімітами	+	+	+	+	+	+	+	+
Випуск та перевипуск карток	+	+	+	-	+	-	+	+
Виписки за довільний період	+	+	+	-	-	-	+	+
Переказ з картки на картку	+	+	+	+	-	+	+	-
Відкриття онлайн депозитів	+	+	+	-	-	-	+	+
Перекази по номеру з телефонної книги	+	+	+	+	-	-	-	+
Засоби біометричного захисту (touch/faceID)	+	+	+	+	-	-	+	-
Оплата комунальних послуг	+	+	+	-	-	-	-	+
Управління СМС-банкінгом	+	+	+	-	-	-	-	-
Push/Viber інформування	+	+	+	+	-	-	-	-
Підписка на виставлені рахунки ком. компаній	+	+	+	-	-	-	-	-
Випуск віртуальної картки	+	+	-	-	-	-	-	-
Прив'язка карт до ApplePAY	+	+	+	-	-	-	-	-

Функціонал	Приват24	Ощад 24/7	Моно- банк	My Alfa Bank	UKRSIB online	Raiffeisen Online	OTP Smart	ПУМБ Online
Зняття готівки в банкоматі без платіжної карти (по коду)	+	+	-	-	-	-	-	-
Прив'язка карток інших банків	+	+	-	+	-	-	-	-
Операції з картками інших банків	+	+	-	-	-	-	-	-
Друк реквізитів рахунку	+	+	+	+	+	+	+	+
Виписки для е-декларації	+	+	-	-	-	-	-	-
Аналітика витрат та доходів	-	+	+	-	+	-	-	-
Корзина платежів	+	+	-	-	+	-	-	-
Отримання грошових переказів МПС	+	+	-	-	-	-	-	-
Курс валют	+	+	+	+	+	+	+	+
Валютообмін	+	-	+	+	+	-	-	-
Замовлення кредитного ліміту	+	-	+	+	-	-	-	-

*Розроблено автором за даними власного дослідження

**Динаміка зміни процентного та комісійного доходу АТ «Ощадбанк» за
2014-2018 роки (станом на 31.12) у тис.грн.***

Вид доходу/витрат	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Динаміка за 5 років
Комісійні доходи:	1 589 980	2 131 468	2 912 483	4 001 099	5 236 359	↑ 3 646 379
Розрахунково-касові операції	1 096 433	1 334 424	1 720 813	2 069 085	2 309 896	↑ 1 213 463
Операції з пластиковими картками	327 039	556 950	955 959	1 670 553	2 592 504	↑ 2 265 465
Позабалансові операції	96 856	122 748	91 261	72 515	68 728	↓ 28 128
Операції з іноземною валютою	52 035	93 898	99 424	114 591	130 540	↑ 78 505
Операції з цінними паперами	4 047	2 579	2 434	2 477	2 119	↓ 1928
Інші	13 075	20 869	42 592	71 878	132 572	↑ 119 497
Комісійні витрати	330 217	497 312	787 641	1 305 079	1 771 336	↑ 1 441 119
Чистий комісійний дохід:	1 259 763	1 634 156	2 124 842	2 696 020	3 465 023	↑ 2 205 260
Процентний дохід:	13697251	18390444	19488683	19740677	19344985	↑ 5 647 734
Проценти за кредитами, наданими клієнтам	8 766 157	11 952 505	11 293 696	10 649 486	9 745 282	↑ 979 125
Проценти за коштами в банках	628 634	190 436	69 637	101 879	173 796	↓ 454 838
Проценти за інвестиціями	4 302 460	6 247 503	8 125 350	8 989 312	9 425 907	↑ 5 123 447
Процентні витрати:	8 387 280	12 499 913	13 608 785	14 228 173	13894739	↑ 5 507 459
Чистий процентний дохід:	5 309 971	5 890 531	5 879 898	5 512 504	5 450 246	↑ 140 275

* Примітка: складено автором за джерелами [24;25;26]