

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование качества обслуживания клиентов в банковской сфере
(на примере банка ПАО «АК БАРС» БАНК)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Давыдовой Альбины Илдаровны

Научный руководитель

доцент, к.э.н.

Е.В. Иванова

Зав. кафедрой

к.и.н, доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Качество обслуживания клиентов играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости банка на финансовом рынке. В условиях стремительной цифровой трансформации и усиления конкуренции именно уровень сервиса становится решающим фактором формирования лояльности клиентов, особенно среди поколений Y и Z, для которых критически важны скорость, удобство и доступность услуг в цифровых каналах. Внедрение передовых технологий, таких как интеллектуальные чат-боты, позволяет не только мгновенно удовлетворять запросы клиентов, но и высвобождать ресурсы сотрудников для решения более сложных задач, что ведет к повышению операционной эффективности.

Объектом исследования выбран ПАО «АК БАРС» — один из крупнейших универсальных коммерческих банков России, входящий в перечень системно значимых кредитных организаций. Предметом выступает качество обслуживания, а также организационно-экономические отношения, возникающие в процессе его совершенствования с использованием программных решений.

Целью работы является анализ качества обслуживания клиентов ПАО «АК БАРС» и разработка на этой основе практических мероприятий по совершенствованию клиентского сервиса с использованием современных программных решений.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить понятие и методики обслуживания клиентов в банковской сфере.
2. Раскрыть совершенствование программного обеспечения как элемент стратегии повышения качества обслуживания.
3. Определить методы и критерии оценки качества обслуживания клиентов.
4. Представить общую характеристику и провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «АК БАРС».
5. Исследовать организацию клиентского обслуживания в банке.
6. Провести оценку удовлетворенности клиентов на основе анкетирования.

7. Разработать программу мероприятий по совершенствованию качества обслуживания и оценить их предполагаемую эффективность.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия, в первую очередь детальный план внедрения чат-бота с расчетом затрат и эффективности, могут быть непосредственно использованы руководством ПАО «АК БАРС» для повышения качества сервиса, снижения операционных издержек и укрепления лояльности клиентов.

Научная новизна заключается в разработке и экономическом обосновании проекта внедрения чат-бота в мессенджерах для ПАО «АК БАРС», учитывающего особенности клиентской базы регионального банка и направленного на оперативное устранение выявленных системных проблем в обслуживании.

Теоретическая значимость исследования состоит в создании структурированного подхода к теоретическим и методологическим основам, что позволяет на практике сформировать эффективные механизмы повышения уровня клиентского сервиса.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения. В первой главе раскрыты теоретические основы качества обслуживания, методы его оценки (NPS, «тайный покупатель») и роль программного обеспечения. Во второй главе представлена характеристика ПАО «АК БАРС», анализ его финансово-хозяйственной деятельности, исследование организации обслуживания и результатов анкетирования клиентов и сотрудников, выявившего ключевые проблемы: недостаточную оперативность, перегруженность персонала рутинными запросами и разрыв между традиционными каналами и цифровыми привычками молодежи. В третьей главе разработаны практические мероприятия, центральным из которых является проект внедрения интеллектуального FAQ-бота в мессенджерах, приведено его экономическое обоснование, расчет эффекта от снижения нагрузки на колл-центр, прироста прибыли за счет повышения лояльности и срок окупаемости.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Для того чтобы банк мог долго оставаться на рынке, приносить стабильные доходы и результативно осуществлять свою деятельность, его руководству необходимо основательно подходить к вопросу формирования и постоянного совершенствования такого важнейшего элемента, как качество клиентского обслуживания. Высокий стандарт сервиса позволяет кредитной организации не только эффективно использовать свои ресурсы, но и выстраивать долгосрочные, доверительные отношения с клиентами, что является основой конкурентоспособности в условиях насыщенного финансового рынка.

В работе понятие «качество банковского обслуживания» рассматривается как комплексная характеристика, отражающая, насколько предоставляемые услуги соответствуют ожиданиям и потребностям клиентов, а также установленным нормам и стандартам. Проанализировав различные подходы отечественных и зарубежных авторов, можно сформулировать, что банковское обслуживание представляет собой систематическую деятельность, направленную на удовлетворение финансовых запросов физических и юридических лиц посредством предоставления всего спектра банковских продуктов — от расчётно-кассового обслуживания и кредитования до операций с ценными бумагами. Успешность этой деятельности зависит от множества элементов: профессионализма сотрудников, скорости и точности операций, удобства каналов взаимодействия, а также от соблюдения правовых норм, регулирующих банковскую сферу.

Исторически обслуживание клиентов осуществлялось преимущественно через отделения банков, однако с развитием технологий произошёл закономерный переход к дистанционным форматам. Сегодня, наряду с традиционными офлайн-каналами, активно развиваются онлайн-банкинг, мобильные приложения, системы «Клиент-Банк», которые обеспечивают клиентам круглосуточный доступ к услугам, экономию времени и высочайшее удобство. Особое значение для банка имеет расчётно-кассовое обслуживание (РКО), которое является не только источником комиссионного дохода, но и

стабильным, экономичным способом привлечения ресурсов за счёт остатков на счетах клиентов.

Качество предоставляемых услуг напрямую влияет на уровень удовлетворённости клиентов, формируя их лояльность к банку. Для оценки этого качества используются различные методы. Ключевым инструментом являются опросы клиентов, проводимые непосредственно после оказания услуги, например, для расчёта индекса лояльности NPS, который показывает, насколько клиент готов рекомендовать банк знакомым. Ещё одним эффективным методом является программа «Тайный покупатель», позволяющая независимо и объективно оценить соблюдение стандартов обслуживания в отделениях и колл-центре. В современном понимании оценка качества должна быть комплексной и охватывать все точки контакта клиента с банком, обеспечивая бесшовность, согласованность информации, персонализацию и оперативность сервиса.

Особое внимание в работе уделяется технологической составляющей. Совершенствование программного обеспечения признаётся стратегическим элементом повышения качества обслуживания. Внедрение передовых решений, таких как интеллектуальные чат-боты, системы на основе искусственного интеллекта и больших данных, позволяет не только автоматизировать рутинные операции и обеспечить мгновенные ответы на запросы, но и перейти к проактивному, персонализированному сервису. Конкурентоспособность и устойчивость современного банка напрямую зависят от его способности инвестировать в цифровую инфраструктуру и адаптировать её под меняющиеся запросы рынка.

Таким образом, теоретический анализ, проведённый в первой главе, позволяет сделать вывод, что качественное обслуживание в банковской сфере — это сложная, динамичная система, основанная на клиентоориентированной философии, объективной системе многоканальной оценки и мощной технологической базе. Этот вывод создаёт необходимую основу для последующего практического исследования качества обслуживания в

конкретном банке — ПАО «АК БАРС».

В практической части работы была дана организационно-экономическая характеристика ПАО «АК БАРС», а также проведён финансовый анализ бухгалтерской отчётности, изучена организация клиентского сервиса и проведена оценка удовлетворённости клиентов посредством анкетирования и опроса сотрудников.

ПАО «АК БАРС» — это один из крупнейших банков Российской Федерации, который славится своей надёжностью, финансовой устойчивостью и привлекательностью в качестве финансового партнёра для миллионов клиентов. Банк входит в десятку крупнейших универсальных кредитных организаций страны и признан Банком России системно значимым, что подчёркивает его роль в обеспечении стабильности финансового сектора. Бизнес-модель банка строится на функционировании трёх ключевых, сбалансированных направлений: корпоративного бизнеса (кредитование юридических лиц, МСБ, факторинг), розничного обслуживания (ипотека, кредиты для физических лиц, банковские карты) и инвестиционного блока. При этом банк активно развивает цифровые каналы, предлагая клиентам современный интернет-банк и мобильное приложение. Организационная структура банка является прозрачной и включает в себя следующие органы управления: Общее собрание акционеров как высший орган, Наблюдательный совет, осуществляющий стратегический контроль, Председателя правления в качестве единоличного исполнительного органа и Правление — коллегиальный исполнительный орган. Для эффективного управления различными аспектами деятельности при этих органах созданы специализированные комитеты, которые обеспечивают высокий уровень контроля и профессионального подхода к принятию решений.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность ПАО «АК БАРС» за 2023–2025 годы, можно проследить динамику изменения ключевых показателей и сделать важные выводы о текущем экономическом состоянии банка. Банк демонстрирует впечатляющие темпы роста и укрепления своих позиций. Его активы за отчётный период выросли до 1,1 трлн. рублей. Наиболее

значительный вклад в положительный результат обеспечили процентные операции: объём процентных доходов увеличился до 149,8 млрд. рублей, что эквивалентно росту на 113,0%. Итогом этой эффективной деятельности стал значительный рост чистой прибыли, которая по итогам 2025 года составила 15 708 млн. рублей, что на 145,4% выше показателя 2023 года. Анализ показывает, что прибыль банка имеет сбалансированную структуру: порядка 70-80% формируется за счёт корпоративного бизнеса, а 5-10% — за счёт розничного направления. Подводя итоги, можно сформулировать вывод о том, что финансовое состояние ПАО «АК БАРС» характеризуется устойчивой положительной динамикой, высокой операционной эффективностью и успешной диверсификацией бизнес-модели, что создаёт прочный фундамент для дальнейшего развития.

Комплексное исследование системы клиентского обслуживания в ПАО «АК БАРС» показало, что банк делает ставку на многоканальность, стремясь удовлетворить потребности разных сегментов клиентов. Он предлагает как традиционное обслуживание через развитую сеть отделений и банкоматов, так и современные цифровые сервисы — функциональное мобильное приложение и интернет-банк. Однако для оценки реальной эффективности этого подхода и выявления «болевых точек» было проведено собственное анкетирование 50 клиентов банка, а также целевой опрос сотрудников, непосредственно работающих с клиентами. На основе полученных данных сформировался ряд системных аспектов, требующих совершенствования. Значительное число клиентов отмечают недостаточную оперативность обслуживания, особенно при решении простых, типовых вопросов, таких как уточнение тарифов, адресов отделений или курсов валют, что приводит к образованию очередей и не соответствует ожиданиям скорости в цифровую эпоху.

Сотрудники, в свою очередь, подтверждают, что до 40–50% их рабочего времени уходит на рутинное консультирование по одним и тем же темам, что не только вызывает профессиональное выгорание, но и не позволяет уделять достаточно внимания сложным запросам и индивидуальной работе с клиентом.

Отдельной, стратегически важной проблемой был выявлен разрыв с цифровыми привычками молодой аудитории: отсутствие сервиса в популярных мессенджерах, где поколения Z и Y предпочитают мгновенно решать все вопросы, воспринимается ими как устаревший, неудобный подход к банковскому обслуживанию.

Проведённый анализ подчёркивает острую необходимость технологической модернизации фронтального сервиса. В связи с этим в качестве центрального, наиболее эффективного и адресного мероприятия по совершенствованию был разработан и всесторонне обоснован проект внедрения интеллектуального чат-бота в мессенджерах. Данное решение напрямую решает выявленные проблемы:

1. Обеспечивает мгновенные, круглосуточные ответы на частые вопросы, полностью снимая задержки по ним;
2. Берёт на себя рутинную нагрузку, высвобождая время сотрудников для решения нестандартных задач;
3. Выводит банк в цифровую среду, где находится его перспективная молодая аудитория, кардинально повышая доступность и привлекательность сервиса.

Для расчёта экономической эффективности проекта внедрения чат-бота для ПАО «АК БАРС» был проведён детальный анализ. В основу лёг план капитальных затрат на реализацию пилотного проекта, сформированный на основе рыночных данных о стоимости IT-разработки и требований банка к функционалу. Совокупные инвестиции, включая финансовый резерв, составили 2 941 470 рублей. При чистой прибыли ПАО «АК БАРС» за 2025 год в 15 708 000 000 рублей доля затрат на проект составляет 0,019%, что свидетельствует о минимальной нагрузке на финансовые результаты банка.

Поскольку проект носит пилотный характер, в рамках расчётов оценивалась его эффективность при масштабировании на всю клиентскую базу банка. Для определения потенциальной экономии была использована модель, основанная на отраслевых нормативах нагрузки на контакт-центры. При

среднемесячном объёме обращений в 108 333 и автоматизации 35% типовых запросов, ежемесячное количество обращений к чат-боту составит 37 917. Экономия времени операторов при обработке одного запроса в 3,5 минуты эквивалентна 2 212 часам в месяц. При средней часовой ставке оператора 268 рублей (рассчитано исходя из среднерыночной зарплаты в 45 000 руб./мес.), годовая экономия фонда оплаты труда достигает 7 113 792 рублей.

Косвенный экономический эффект был спрогнозирован через призму повышения клиентской лояльности. Согласно исследованиям, рост индекса NPS на 10 пунктов коррелирует с увеличением прибыли компании на 2–3%. Консервативный сценарий предполагает рост NPS на 0,8% вследствие улучшения качества сервиса. При клиентской базе в 3,1 млн. человек и прибыли на одного клиента в 5 067 рублей (15 708 млн руб. / 3,1 млн), это формирует потенциальный прирост годовой чистой прибыли в размере 125 550 000 рублей.

Таким образом, совокупный годовой экономический эффект (Э) от реализации проекта оценивается в:

$$\text{Э} = 125\,550\,000 + 7\,113\,792 - 2\,941\,470 = 129\,722\,322 \text{ рубля.}$$

Срок окупаемости (Т) первоначальных инвестиций, рассчитанный исключительно за счёт прямой экономии расходов на ФОТ, составляет:

$$T = 2\,941\,470 / 7\,113\,792 \approx 0,41 \text{ года (около 5 месяцев).}$$

С учётом дисконтирования (ставка 15%) чистый дисконтированный доход проекта положителен и составляет 3 244 436 рубля, а дисконтированный срок окупаемости — около 6 месяцев.

Проведённые расчёты убедительно доказывают, что внедрение интеллектуального чат-бота является для ПАО «АК БАРС» не операционными расходами, а высокоэффективной стратегической инвестицией. Проект обладает минимальными рисками, исключительно быстрой окупаемостью и создаёт значимый потенциал для роста лояльности клиентов, что в конечном итоге укрепит конкурентные позиции банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Непрерывный мониторинг качества клиентского

сервиса, анализ обратной связи от клиентов и сотрудников, а также оценка эффективности цифровых каналов взаимодействия являются критически важными для банка, стремящегося к лидерству на современном финансовом рынке. Систематическое выявление проблем, в процессе обслуживания позволяет разрабатывать и внедрять целенаправленные, технологически подкреплённые проекты по усовершенствованию сервиса. Такие проекты не только напрямую повышают удовлетворённость клиентов, но и оптимизируют внутренние операционные процессы, создавая устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

На основе проведённого в работе комплексного анализа качества обслуживания клиентов в ПАО «АК БАРС» была разработана и экономически обоснована конкретная программа практических мероприятий по его совершенствованию. Проведённое исследование, включавшее финансовый анализ, изучение организации сервиса и социологические опросы, выявило, что, несмотря на общие положительные финансовые и операционные показатели банка, существует ряд системных проблем. К ним относятся: недостаточная оперативность при обработке типовых запросов, ведущая к очередям; перегруженность персонала рутинной справочной работой; разрыв между традиционными каналами обслуживания и цифровыми привычками ключевой молодёжной аудитории; а также дефицит оперативной информации через официальные каналы коммуникации.

Центральным, наиболее адресным и эффективным элементом разработанной программы стал проект внедрения интеллектуального чат-бота в мессенджерах. Данное решение напрямую устраняет выявленные недостатки, обеспечивая мгновенные ответы на частые вопросы в режиме 24/7, разгружая сотрудников от рутины, повышая доступность сервиса для поколений Z и Y и снижая операционную нагрузку на колл-центр.

Одним из ключевых аспектов работы является проведённая оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий. На основе данных банка и отраслевых нормативов были рассчитаны капитальные затраты,

потенциальная экономия и прогнозируемый прирост прибыли. Совокупный расчётный экономический эффект за первый год реализации проекта может достигнуть 129 722 322 рублей. Срок окупаемости первоначальных инвестиций исключительно за счёт прямой экономии расходов составляет около 5 месяцев. С учётом дисконтирования (ставка 15%) чистый дисконтированный доход (NPV) проекта положителен и составляет 3 244 436 рубля, а дисконтированный срок окупаемости — около 6 месяцев.

Таким образом, предложенная программа мероприятий, инициируемая внедрением чат-бота, является не только практически обоснованной для решения выявленных проблем, но и экономически целесообразной, демонстрируя признаки высокоэффективной инвестиции с быстрой отдачей. Реализация данного проекта позволит ПАО «АК БАРС» не только оперативно улучшить ключевые метрики клиентского опыта, но и заложить мощный цифровой фундамент для будущего развития. Это будет способствовать значительному укреплению лояльности существующих клиентов, повышению привлекательности бренда для молодой аудитории и, как следствие, усилению конкурентоспособности банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора.