

БЕНЧМАРКІНГОВІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

БЕНЧМАРКИНГОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

BENCHMARKING APPROACHES TO IMPROVING CUSTOMER SERVING EFFICIENCY IN COMMERCIAL BANKS

Веселова М. Ю.

Аспирантка кафедри економіки підприємства та менеджменту Академії праці соціальних відносин і туризму

Веселова М. Ю.

Аспирантка кафедры экономики предприятия и менеджмента Академии труда, социальных отношений и туризма

Veselova M. Iu.

Postgraduate student, Enterprise Economics and Management Department, Academy of Labour, Social Relations and Tourism

Анотація

Обґрунтовано необхідність підвищення якості обслуговування клієнтів у відділеннях комерційних банків як одного із основних чинників, що впливають на поведінку споживачів банківських послуг. Пропонується застосовувати бенчмаркінговий підхід з метою виявлення кращого досвіду і запровадження його у практику маркетингової діяльності банків. Проведено порівняльний аналіз трьох популярних банків України для визначення лідера. Розглянуто застосовування методу теорії масового обслуговування з метою оптимізації швидкості обслуговування клієнтів банку.

Ключові слова: маркетинг, комерційний банк, бенчмаркінг, якість обслуговування, теорія масового обслуговування

Аннотация

Обоснована необходимость повышения качества обслуживания клиентов в отделениях коммерческих банков как одного из основных факторов, влияющих на поведение потребителей банковских услуг. Предлагается использовать бенчмаркинг-подход с целью обнаружения лучшего опыта и внедрения его в практику маркетинговой деятельности банков. Проведен сравнительный анализ трех популярных банков Украины для определения лидера. Рассмотрено применение метода теории массового обслуживания с целью оптимизации скорости обслуживания клиентов банка.

Ключевые слова: маркетинг, коммерческий банк, бенчмаркинг, качество обслуживания, теория массового обслуживания

Abstract

The necessity of improving customer service at the offices of commercial banks as one of the main factors influencing the behavior of bank service customers is proved. The benchmarking approach for the detection of best practices and implementation of marketing activity into practice of banks is proposed. Comparative analysis of three popular banks in Ukraine for the determination of the leader is carried out. The application of the method of queuing theory in order to optimize the banks customer service time is considered.

Key words: marketing, commercial bank, benchmarking, quality of service, queuing theory.

Постанова проблеми. Реалізація бенчмаркінгової функції у маркетинговій діяльності комерційних банків полягає у підвищенні якості обслуговування клієнтів. Успіх діяльності банку на ринку фінансових послуг безпосередньо залежить від здатності завойовувати та утримувати клієнтів. І тому головним завданням маркетингової стратегії комерційного банку є рішення проблеми створення ефективних взаємовідносин з клієнтами.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми маркетингу, зокрема банківського, у ринкових умовах розглядали численні вітчизняні і закордонні вчені. Відзначимо таких, як А. Головач, Б. Захожай та Н. Головач [3], Г. Олійник [8]; тощо. Теоретико-методологічні питання бенчмаркінгу знайшли своє відображення у роботах Г. Аврамчук [1], О. Дубовик [4], І. Лопаткіної [7] та багатьох інших.

У сучасній науковій літературі з різним ступенем розробленості висвітлено окремі питання вдосконалення маркетингової діяльності на ринку банківських послуг. Проте низка питань банківського маркетингу ще не досліджена належною мірою. Зокрема, дослідження стосовно удосконалення маркетингової діяльності на засадах бенчмаркінгу потребують належної уваги.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та визначенні рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів у відділеннях комерційних банків із застосуванням бенчмаркінгових технологій.

Виклад основного матеріалу. Проведене автором вибіркоче опитування у січні 2015 року 500 респондентів – споживачів банківських послуг м.Києва свідчить, що якість обслуговування клієнтів у відділеннях банку виступає одним із важливих чинників, що впливають на їх лояльне ставлення до банку, а найбільш значимим параметром якісного обслуговування є відсутність черг. Водночас, за результатами проведеного опитування, оцінка цього показника (відсутність черг) є найменшою, а саме 5,3 бала з 10. У зв'язку з цим належну увагу має бути приділено саме оптимізації швидкості обслуговування клієнтів у відділеннях банку.

З метою вдосконалення роботи планування чисельності фахівців, оцінки і оптимізації якості обслуговування клієнтів у відділеннях банку пропонується використання методів теорії масового обслуговування (далі в тексті ТМО) – сфери прикладної математики щодо аналізу процесів у системах виробництва, обслуговування,

управління, де однорідні події повторюються багаторазово [5]. Це стосується об'єктів (підприємство, установа, організація та ін.), діяльність яких пов'язана з багаторазовим виконанням типових завдань та операцій.

Мета ТМО – розробка рекомендацій щодо раціональної побудови систем масового обслуговування, організації роботи і регулювання потоку заявок для забезпечення високої ефективності функціонування об'єктів.

Завданням теорії масового обслуговування є оптимізація і визначення економічного ефекту для варіанту системи, де буде забезпечено мінімум сумарних витрат від очікуваного обслуговування, втрат часу і ресурсу на обслуговування і простою каналів обслуговування.

Система масового обслуговування включає наступні елементи: потік вхідних вимог, черга, обслуговуючі пристрої (канали обслуговування), потік вихідних вимог. При цьому вимога (заявка) розуміється як кожен окремий запит на виконання якої-небудь роботи. Потік вхідних вимог – це вимоги, що надходять від усіх джерел в систему, що обслуговує. Черга тлумачиться як сукупність очікуваних вимог обслуговування. Канал обслуговування – послідовність фаз обслуговування, тобто операцій, що виконуються на окремому апараті обслуговування. У той час як потік вихідних вимог – потік вимог, що залишають систему після обслуговування.

У більшості випадків інтервали між моментами появи заявок у системі є випадковими величинами, тобто заздалегідь невідомо, коли з'явиться наступна заявка. Тому ТМО базується на математичному апараті теорії ймовірностей та математичної статистики [2].

Для розрахунку характеристик системи масового обслуговування має бути формально обумовлений потік вимог. Як правило, достатньо точний розрахунок характеристик такої системи можливий тільки у випадку, коли потік вимог представляє собою простий потік.

Для простого потоку частота появи вимог у системі відповідає закону Пуассона, тобто вірогідність появи за час t рівня k вимог задається формулою:

$$P_k(t) = \frac{(\lambda t)^k}{k!} \cdot e^{-\lambda t} \quad (1)$$

де λ – параметр розподілу за Пуассоном ($\lambda > 0$);

$e = 2,71828$;

$k!$ – факторіал числа k .

За твердженням науковців [2, 5], простий потік має три основні властивості:

1) ординарність (означає практичну неможливість одночасної появи двох і більше вимог, вірогідність такої події дуже мала стосовно певного проміжку часу, що наближається до нуля; тобто потік заявок вважається ординарним, якщо заявки надходять на обслуговування не групами, а по одній);

2) стаціонарність (стаціонарним є потік, де математичне очікування числа вимог, що надходять у систему за одиницю часу, не змінюється в часі; вірогідність появи у системі певної кількості вимог упродовж заданого проміжку часу залежить від його величини і не залежить від початку його відліку на осі часу. Ця властивість обумовлює незмінність імовірнісного режиму потоку за часом і означає, що число вимог, які надходять до системи в рівні проміжки часу, в середньому має бути постійним);

3) відсутність післядії (число вимог, які надійшли в систему до моменту t , не визначає того, скільки вимог надійде в систему за наступний проміжок часу. Це зумовлює взаємну незалежність надходження певного числа вимог на обслуговування у проміжки часу, що не перетинаються. При цьому число вимог, які надходять у цей відрізок часу, не залежить від числа вимог у попередньому проміжку часу).

На практиці умови простого потоку не завжди виразно виконуються. Найчастіше має місце нестаціонарність процесу (у різні години дня і різні дні місяця потік вимог може змінюватися, він може бути інтенсивнішим вранці або в останні дні місяця). Існує також наявність післядії, коли кількість вимог на надання послуг наприкінці місяця залежить від їх задоволення на початку місяця. Спостерігається і явище неоднорідності, коли декілька клієнтів одночасно прибувають у банк за послугами.

Проте в цілому пуассонівським законом розподілу з досить високим наближенням відбивається за багато процесів масового обслуговування.

Важливою характеристикою є час обслуговування вимог у системі. Час обслуговування однієї вимоги є, як правило, випадковою величиною, а отже, може бути описаний законом розподілу. Найбільше поширення в теорії і особливо в практичних застосуваннях отримав

експоненціальний закон розподілу часу обслуговування.

Функція розподілу для цього закону має такий вигляд:

$$F(t) = 1 - e^{-\mu t} \quad (2)$$

Тобто вірогідність того, що час обслуговування не перевершує деякої величини t , визначається заданою формулою, де μ – параметр експоненціального закону розподілу часу обслуговування вимог у системі, тобто величина, зворотна середньому часу обслуговування.

Далі розглянуто аналітичну модель найбільш поширених систем масового обслуговування з очікуванням, тобто таких, де вимоги, що надійшли за момент часу, коли усі канали обслуговування зайнято, ставляться у чергу і обслуговуються за мірою звільнення каналів.

Загальна постановка завдання для вирішення ТМО полягає в наступному. Система має n каналів обслуговування, кожен з яких може одночасно обслуговувати тільки одну вимогу. У систему поступає простий (пуассонівський) потік вимог з параметром μ . Якщо у момент вступу чергової вимоги в систему на обслуговуванні наявні не менше за n вимог (тобто, усі канали зайнято), то ця вимога стає в чергу і чекає на початок обслуговування.

Час обслуговування кожної вимоги t_0 – випадкова величина, що підкоряється експоненціальному закону розподілу з параметром μ .

Комерційний банк є прикладом багатоканальної системи масового обслуговування з очікуванням, де потік вхідних вимог клієнтів не обмежений. На рис. 1. представлено схематичне зображення банку як системи масового обслуговування.

Для оцінки й оптимізації якості обслуговування в комерційному 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

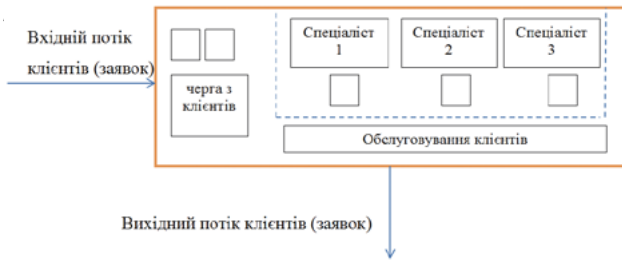


Рис. 1. Відділення банку як система масового обслуговування

Джерело: власні розробки автора.

ня напрямів підвищення якості обслуговування клієнтів.

Нижче розглянуто алгоритм розрахунку деяких показників якості обслуговування комерційного банку як розімкненої системи масового обслуговування з очікуванням. При вивченні таких систем розраховуються різні показники ефективності системи обслуговування. 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. Сукупність показників якості функціонування відділення комерційного

Табл. 1. Показники ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях комерційного банку

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

Джерело: Н. Кошуняєва та Н. Патронова [6].

банку як багатоканальної системи масового обслуговування представлено у табл. 1.

Для проведення бенчмаркінгового дослідження ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банків із застосування аналітичного методу теорії масового обслуговування відібрано три відділення популярних у Києві банків: відділення ПриватБанку (за адресою проспект Голосіївський 70), відділення Райффайзен Банк Аваль (за адресою проспект Червонозоряний, 9/1) і відділення Ощадбанку (за адресою проспект Глушкова, 31-А).

Для визначення показників ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях банків визначено початкові дані, отримані під час спостереження за обслуговуванням клієнтів упродовж місяця, і розраховано як середнє арифметичне значення даних, отриманих за кожен день місяця. За одиницю часу прийнято одну годину робочого дня.

Відділення ПриватБанку (м.Київ, пр. Голосіївський, 70):

число фахівців (n) – 3;

середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта (t) – 7хвилин (0,117 год);

середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години (λ) – від 23клієнтів;

Відділення Райффайзен Банк Аваль (м. Київ, пр. Червонозоряний, 9/1):

число фахівців (n) – 6;

середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта (t) – 6 хвилин (0,1 год);

середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години (λ) – від 46 клієнтів;

Відділення Ощадбанку (м.Київ, пр. Глушкова, 31-А):

число фахівців (n) – 4;

середній час обслуговування одним фахівцем однієї вимоги клієнта (t) – 6,5 хвилини (0,11 год);

середнє число вимог клієнтів, що поступають у банк упродовж години (λ) – від 35клієнтів.

У табл. 2 представлено результати дослідження ефективності обслуговування клієнтів у відділеннях комерційних

банків на основі тих показників, що були подані в табл. 1.

Найменший середній час очікування клієнтом початку обслуговування у відділенні Райффайзен Банк Аваль – 0,03 год. (2 хв.); більший час очікування у відділенні ПриватБанку – 0,29 год. (17,4 хв.). Найвище значення спостерігається у відділенні Ощадбанку, де цей показник досягає 27,6 хв. Таким чином, найбільша середня довжи-

Табл. 2. Ефективність обслуговування клієнтів у відділеннях комерційних банків

Показники	Відділення Приват Банку	Відділення Райффайзен Банк Аваль	Відділення Ощадбанку
Інтенсивність потоку обслуговування	8,571	10	9,231
Інтенсивність навантаження	2,683	4,6	3,792
Ймовірність того, що всі спеціалісти вільні	0,0265 (2,65%)	0,008 (0,8%)	0,00536 (0,54%)
Час простою спеціаліста	1,6 хв.	0,5 хв.	0,3хв.
Ймовірність утворення черги	0,722 (72,2%)	0,347 (34,7%)	0,841 (84,1)
Середня кількість клієнтів у черзі	6,84	1,487	16,143
Середній час очікування обслуговування у черзі	0,29 год (17,4 хв)	0,03год (2 хв)	0,46 год (27,6 хв)
Кількість зайнятих спеціалістів	2,683	4,6	3,792
Кількість спеціалістів, вільних від обслуговування	0,3	1,4	0,2
Коефіцієнт зайнятості спеціалістів	0,9	0,8	0,9
Середня кількість клієнтів у відділенні банку	9,524	60,87	19,935
Загальний час перебування клієнта у відділенні банку	0,414 год (25 хв)	0,132 год (8 хв)	0,57 год (34,2 хв)

Джерело: власні розрахунки автора.

на черги спостерігається у даному відділенні й становить приблизно 16 осіб, мінімальна середня довжина черги у відділенні «Райффайзен Банк Аваль» – в середньому 1 або 2 особи.

У всіх відділеннях банків спостерігається досить високий коефіцієнт зайнятості спеціалістів, тільки у відділенні Райффайзен Банк Аваль упродовж години в середньому не зайнятим обслуговуванням клієнтів залишається один фахівець. Значення отриманих коефіцієнтів простою (від 0,3 хв. до 1,6 хв.) відносно низькі в усіх відділеннях.

Розраховано номінальну і фактичну продуктивність вибраних відділень комерційних банків. Номінальна продуктивність для заданих

відділень банків становить: $3/0.117 = 25.729$ заявок за годину для відділення Приватбанку, $6/0.1 = 60$ заявок за годину для відділення Райффайзен Банк Аваль і $4/0.108 = 36.934$ заявок за годину для відділення Ощадбанку. Фактична продуктивність для даних відділень становить $23/25.729 = 89 \%$, $46/60 = 77\%$ і $35/36.934 = 95\%$ від номінальної продуктивності відповідно.

Висновки. Таким чином, застосування аналітичного методу теорії масового обслуговування підтверджує існування тісного взаємозв'язку між потоками клієнтів, кількістю і продуктивністю фахівців банку й ефективністю обслуговування споживачів банківських послуг.

Проведене дослідження виявило, що найвищий показник продуктивності в Ощадбанку, і значно перевищує рекомендовану межу у 85%, це свідчить про значне навантаження на спеціалістів. Такий високий рівень навантаження призводить до зниження уваги спеціалістів і, відповідно, зниження якості обслуговування клієнтів, враховуючи значний час очікування у черзі (27 хвилин) і загальний час перебування у відділенні (34 хвилини), можна зробити висновок про невисоку якість обслуговування клієнтів у цьому відділенні банку та необхідність удосконалення організації системи обслуговування клієнтів, зокрема, збільшення спеціалістів, які працюють з клієнтами у залі відділення.

Незважаючи на те, що значення таких показників, як вірогідність того, що всі фахівці зайняті обслуговуванням клієнтів; середнє число вільних від обслуговування фахівців; коефіцієнт простою фахівців; коефіцієнт завантаження фахівців практично не розрізняються по відділеннях, усе ж найраціональніше організована робота з обслуговування клієнтів у відділенні Райффайзен Банк Аваль, де краще відрегульовано розподіл клієнтських потоків у операційному залі, а отже – вища якість обслуговування.

Отже, застосування методів ТМО дає змогу вирішувати низку завдань планування, оцінки й оптимізації якості обслуговування клієнтів у комерційному банку, зокрема, щодо раціональної побудови систем обслуговування банку, роботи і регулювання потоку заявок при мінімальних витратах, пов'язаних із простоюванням каналів обслуговування, з кінцевою метою забезпечення конкурентоспроможності й ефективності функціонування комерційного банку.

Перелік літератури та джерел інформації

1. Аврамчук Л. А. Банківський маркетинг як стратегія і тактика просування і збуту банківських продуктів / Л. А. Аврамчук // Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. – 2011. – № 163. – С. 22– 28.
2. Бережная Е. В. Математически методы моделирования экономических систем / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 431 с.
3. Головач А. Банківська статистика / А. Головач, Б. Захожай, Н. Головач. – К.: КНЕУ. – 2010. – 161 с.
4. Дубовик О. В. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О. В. Дубовик // Регіон. економіка. – 2008. – № 3. – С. 204–213.
5. Каштанов В. А. Теория массового обслуживания / В. А. Каштанов. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 230 с.
6. Кошуняева Н. В. Теория массового обслуживания (практикум по решению задач) / Н. В. Кошуняева, Н. Н. Патронова ; Север. (Арктический) федер. ун-тим. М. В. Ломоносова. – Архангельск, 2013. – 107 с.
7. Лопаткіна І. В. Інструменти банківського маркетингу / І. В. Лопаткіна. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 9 с.
8. Олійник Г. І. Маркетингові можливості банків і страхових компаній / Г. І. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 8. – С. 76–78.

Матеріал надійшов 11.08.2016 р.