



A10

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

### Контактное лицо:

Фамилия	Левкина
Имя Отчество	Елена Владимировна
Телефон (мобильный)	79025553330
Адрес электронной почты	a553330@mail.ru
Почтовый адрес	690080 г. Владивосток, Сахалинская 5а -45

**ЛЕВКИНА** Елена Владимировна, доцент, доцент департамента прикладной экономики, кандидат экономических наук, Дальневосточный федеральный университет

e-mail: a553330@mail.ru

SPIN-код: 3607-2397; AuthorID: 723305; ResearcherID: N-7317-2017; ORCID: 0000-0001-7764-251X; Scopus ID: 57200571457

**КИМ** Ангелина Георгиевна, кандидат экономических наук, профессор кафедры «Международный маркетинг и торговля» Владивостокский государственный университет

e-mail: angelina.kim@vvsu.ru

AuthorID: 668557, SPIN: 5334-5642, ORCID: 0000-0002-3152-3467, ScopusID: 56073832300, ResearcherID: AAY-2884-2020

**ГУСЕВ** Евгений Георгиевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и логистики, Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского, Владивосток, Верхнепортовая, 50а, e-mail:gusev.eg@dgtru.ru

AuthorID: 509026, ORCID: 0000-0002-6905-079X, SPIN: 5864-7794

**Аннотация.** В современных условиях, когда банковский сектор оказался под угрозой стагнации в силу серьезных санкционных ограничений, коммерческие банки стали более активно работать с привлечением физических и юридических лиц на текущие операции. Стоит отметить, что процесс продаж банковских услуг у многих кредитных организаций остается традиционным, а цифровые сервисы медленно развивающимися, что является проблемой в условиях высокой скорости развития банковского цифрового сервиса крупных федеральных банков.

Объект исследования – процесс продаж банковских услуг, а предмет исследования – проектные инструменты анализа процесса продаж банковских услуг.

В настоящий момент проектный менеджмент, по мнению авторов, находится на новом этапе развития. Это было обусловлено переходом к процессному подходу в управлении, а также связанных с ним матричной и сетевой организационными структурами. Проектный подход все чаще применяется в бизнес-структурах и кредитных организациях, что позволяет разрабатывать новые методики и технологии для совершенствования управления бизнес-процессами. В ходе выполнения исследования использовался следующий проектный инструментарий: диаграмма Ганта, реестр и матрица стейкхолдеров, гайд-интервью, дерево проблем, группировка гипотез о существовании проблем.

Практическая значимость работы определяется сформированными предложениями

по совершенствованию управления продажами в кредитных организациях.

**Ключевые слова:** кредитная организация, проектный подход, продажи, банковские услуги, стейкхолдеры, дерево проблем

### **SALES MANAGEMENT OF BANKING SERVICES: A PROJECT APPROACH**

**LEVKINA** Elena Vladimirovna, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Economics, Candidate of Economic Sciences, Far Eastern Federal University

e-mail: a553330@mail.ru

SPIN-код: 3607-2397; AuthorID: 723305; ResearcherID: N-7317-2017; ORCID: 0000-0001-7764-251X; Scopus ID: 57200571457

**KIM** Angelina Georgievna, Associate Professor, Department of marketing, commerce and logistics, Candidate of Philological Sciences, Vladivostok State University

e-mail: angelina.kim@vvsu.ru

AuthorID: 668557, SPIN: 5334-5642, ORCID: 0000-0002-3152-3467, ScopusID: 56073832300, ResearcherID: AAY-2884-2020

**GUSEV** Evgeny Georgievich, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, Admiral G.I. Nevelsky Maritime State University, Vladivostok, Verkhneportovaya, 50a, e-mail: gusev.eg@dgtru.ru

AuthorID: 509026, ORCID: 0000-0002-6905-079X, SPIN: 58647794

**Abstract.** In modern conditions, when the banking sector was under threat of stagnation due to serious sanctions restrictions, commercial banks began to work more actively with the involvement of individuals and legal entities for current operations. It is worth noting that the process of selling banking services for many credit institutions remains traditional, and digital services are slowly developing, which is a problem in conditions of high-speed development of digital banking services of large federal banks.

The object of the study is the process of selling banking services, and the subject of the study is project tools for analyzing the process of selling banking services.

At the moment, project management, according to the authors, is at a new stage of development. This was due to the transition to a process approach in management, as well as related matrix and network organizational structures. The project approach is increasingly used in the field of management in business structures and credit institutions, which allows us to develop new methods and technologies to improve business process management. During the research, the following project tools were used: Gantt chart, register and matrix of stakeholders, guide interviews, problem tree, grouping of hypotheses about the existence of problems.

The practical significance of the work is determined by the formed proposals for improving sales management in credit institutions.

**Keywords:** credit institution, project approach, sales, banking services, stakeholders, problem tree

**Введение.** Для того, чтобы определить проблемы в процессе продаж банковских услуг важно изучить в первую очередь вопросы их классификации. Банковский сектор по своему предназначению оказывает ряд услуг клиентам, в основном в целях удовлетворения финансовых потребностей. Основные услуги банка разделяются, в первую очередь, по типу услуг: активные, активно-пассивные и пассивные. В современной клиентской политике кредитных организаций не малую роль играют и сервисные услуги, которые рассматриваются как мероприятия по удовлетворению потребностей клиентов и соответственно повышению уровня их лояльности и определяют экономическую деятельность банков в виде сопровождающих основную деятельность услуг.

Современная организация и видение сервисных услуг имеет достаточно широкий спектр. С одной стороны, они являются дополнительными и позволяют для клиентов упростить часть их жизнедеятельности, но с другой стороны, эти услуги также являются платными, поэтому от уровня качества их осуществления также зависит эффективность деятельности банка. Так, к примеру, бонусная программа Сбербанка «Спасибо» не является основным продуктом банка. Данная программа была разработана с целью повышения уровня лояльности клиентов банка и повышения приверженности именно продуктам банка,

но, в тоже время, банк получает дополнительные доходы за счет распространения системы по компаниям-партнерам, что, по сути, увеличивает доходы банка. Этот пример является показательным, и можно с уверенностью сказать, что остальные дополнительные услуги представленных банков также имеют в первую очередь цель – повысить лояльность и приверженность клиентов банка [1].

В целом обзор дополнительных услуг позволяет сгруппировать сервисные услуги коммерческих банков в 5 групп:

- 1) безопасность обслуживания – сообщения службы безопасности, sms- оповещение, защитные коды при переводах, контроль расходов и пр.
- 2) индивидуальный сервис – персональный менеджер, телефонный консультант, офисы класса-премиум, пакету услуг премиум класса, повышенные ставки, сервис-копилка и пр.
- 3) интернет-банкинг – мобильные банкинг, интернет-обслуживание,
- 4) партнерское обслуживание – бонусные программы с партнерами, дисконтные системы, консьерж-сервис;
- 5) бизнес-обслуживание – специальные пакеты дополнительных услуг для малого бизнеса, управление капиталом, курсы финансовой грамотности, центр развития бизнеса и пр.

Таким образом, предлагаемая классификация услуг сервисного обслуживания банковского сектора дает возможность выделить основные направления оценки качества, которые могут дать представление о проблемах в процессе продаж банковских услуг. Вышеуказанной классификацией и будет придерживаться в исследовании для оценки управления продажами.

**Методы исследования.** В ходе выполнения исследования использовался проектный инструментарий: диаграмма Ганта, реестр и матрица стейкхолдеров, гайд-интервью, дерево проблем, группировка гипотез о существовании проблем.

Также в процессе исследования применялись общенаучные (анализ, синтез, абстрагирование, моделирование) и частно-научные (комплексный анализ, глубинные интервью) методы исследований, которые позволили обеспечить достоверность результатов исследования и обоснованность выводов.

#### ***Обсуждение проблематики.***

В современных условиях в процессе продаж банковских услуг возникают ошибки, которые в результате приводят к проблемам в самих банках, и как следствие может обернуться уходом банка с рынка. В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в банковском секторе России большое количество негативных отзывов относят к чрезмерному количеству звонков с предложениями услуг банка, а также некомпетентности специалистов, ухудшению онлайн-сервисов банков. Все это приводит к тому, что активно распространяются крупные федеральные банки и уменьшается количество региональных представителей банковского сектора. В рамках данной работы было проведено исследование отзывов российских потребителей банковских услуг с целью выявления основных проблемных зон.

**Методика исследования.** Алгоритм научного исследования:

Этап 1. Количественная оценка негативных отзывов по каждому типу банковских услуг в РФ;

Этап 2. Группировка негативных отзывов по банковским услугам по проблемам.

Этап 3. Определение сигналов о наличии проблем в процессе продаж банковских услуг с точки зрения экспертов рынка.

Этап 4. Обоснование гипотез о существовании проблем в процессе продажи банковских услуг.

Этап 5. Определение стейкхолдеров информации о проблемах в организации продаж банковских услуг.

Этап 6. Верификация гипотез. Основные выводы.

### **Результаты исследования.**

Исследование проводилось по нескольким группам банковских услуг:

- вклады;
- кредиты;
- банковские карты;
- ипотека;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- инвестиционные продукты;
- денежные переводы;
- обслуживание юридических лиц;
- сервисные услуги.

Согласно предложенному алгоритму, проведена оценка негативных отзывов по каждому типу банковских услуг в РФ за 2023 год -рисунок 1.[2]



Рисунок 1- Количество негативных отзывов по каждому типу банковских услуг в РФ за 2023 год

Наибольшее количество негативных отзывов о банковских услугах в РФ относятся к банковским картам (37%). Также существенное количество негативных оценок приходится на «вклады» (11%) и «кредиты» (14%)-рисунок 2.

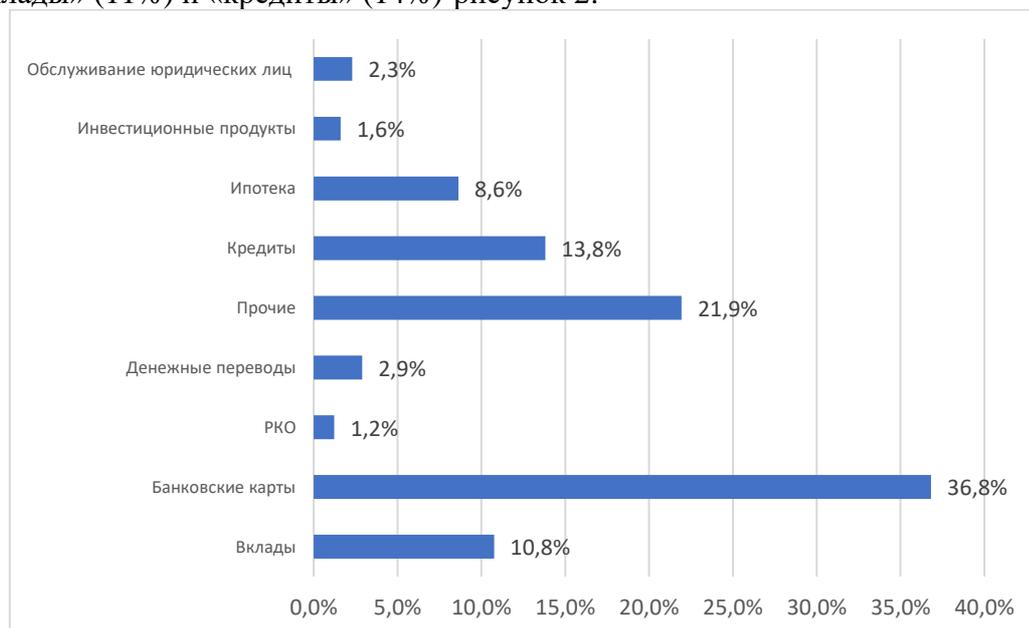


Рисунок 1- Структура негативных отзывов по каждому типу банковских услуг в РФ за 2023 год, %

На втором этапе проведена группировка негативных отзывов по банковским услугам по проблемам (таблица 1). Для исследования было изучено 300 отзывов о банках России за 2023 год.

Таблица 1 – Контент–анализ отрицательных отзывов потребителей обанковских услугах в РФ, 2023 г.

Группа отзывов	Количество, ед.	Доля, в %
Звонки с предложениями от банков в неудобное время (не отслеживается сколько времени у человека в регионе его проживания)	26	8,7%
Технические сбои в переводах	20	6,7%
Грубость специалистов	14	4,7%
Длительный выпуск карт	5	1,7%
Некомпетентные сотрудники (не могут оказать консультации по телефону)	19	6,3%
Некачественная работа мобильных приложений	18	6,0%
Отсутствие реакции на вопросы в чате	10	3,3%
Невыполнение обязательств по вкладам и накопительным счетам	8	2,7%
Длительность закрытия счетов	5	1,7%
Сотрудники не реагируют на заявления	11	3,7%
Ошибки сотрудников в процессе заполнения документов	14	4,7%
Ошибки сотрудников в процессе решения проблем	21	7,0%
Отключение доступа к личному кабинету без предупреждения	9	3,0%
Не дают времени на прочтение договора	6	2,0%
Нарушение оферт со стороны банков	11	3,7%
Не отключают дополнительные услуги	13	4,3%
Не работает кэшбэк	5	1,7%
Не осведомленность службы поддержки в услугах и собственных новостях банка	17	5,7%
Отказ в оформлении одобренного кредита	10	3,3%
Назойливые звонки с предложением услуг	19	6,3%
Ухудшение качества онлайн-сервисов	17	5,7%
Недостовверное представление информации	12	4,0%
Некачественные консультации, которые в итоге не дают понимания об условиях обслуживания	10	3,3%
Всего	300	100,0%

Оценка показывает, что наибольшее количество негативных отзывов в 2023 году относительно банковского обслуживания в России приходится на звонки с предложениями услуг банка в некорректное время суток (8,7%), ошибки сотрудников банков в процессе решения проблем клиентов (7,0%), технические сбои в переводах (6,7%), некомпетентность колл-центра (6,3%), назойливость звонков с предложением услуг (6,3%), некачественная работа мобильных приложений (6,0%), неосведомленность службы поддержки об услугах банка (5,7%) и ухудшение качества онлайн-сервисов (5,7%) [3,4,5,6].

Третий этап. На основе проведенного исследования рассмотрим сигналы о наличии проблем в процессе продаж банковских услуг с точки зрения экспертов рынка. Так, по мнению экспертов рынка одним из инструментов развития банковских услуг выступает создание экосистем, однако в большинстве случаев хорошо себя чувствует в банковском секторе только крупные федеральные игроки [6]. Статистика показывает, что за последние 10 лет количество банков сократилось в 2,85 раз. 2023 год ознаменовался рекордно малым

числом закрытия кредитных организаций. В России прекратило работу три финучреждения. Причем все через присоединение к другому банку. В текущем году выдана одна лицензия — ООО «Банк Точка». (рисунок 3).

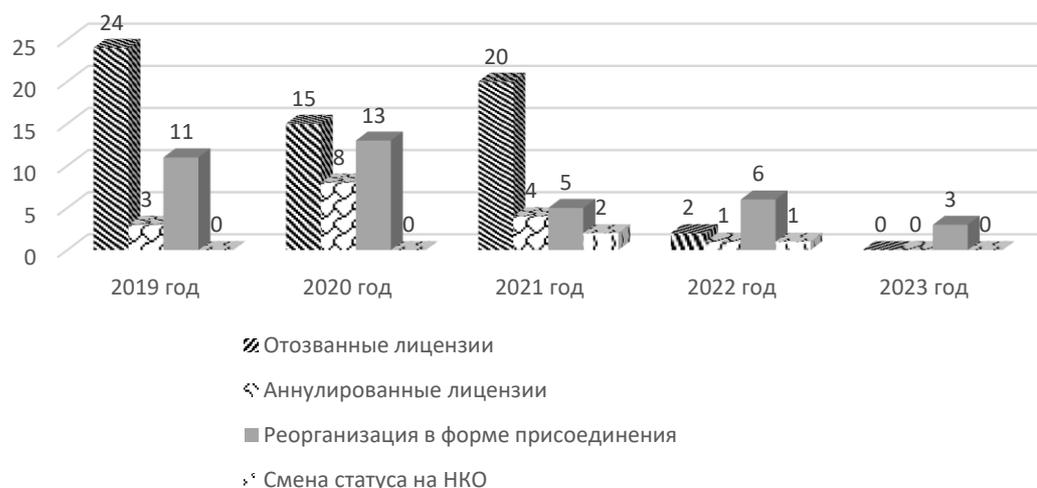


Рисунок 3 – Динамика организаций в банковском секторе экономики за 2019-2023 годы, ед.

Особенно эта тенденция характерна для регионов России, в 2021 году 25 регионов страны остались без региональных банков. В них работают только крупные федеральные банки. Крупные игроки, такие как «Сбер», ВТБ, «Тинькофф», например, пошли по пути развития экосистем, выходящих за рамки финансового сектора в различные ниши потребительского рынка: транспорт, туризм, развлечения. При этом взаимодействие с клиентами по всем направлениям происходит в единой информационной среде [1].

Остается открытым вопрос, почему клиенты предпочитают работать с крупными федеральными игроками и уходят региональные банки.

Представим в результате исследования основные сигналы о проблемах в процессе продаж банковских услуг в России (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика проблемной области проекта, 2022 г.

Декомпозиция проблемной области	Сигнал	Источник
У банков агрессивная политика работы с клиентами	Назойливые звонки с предложением услуг, в том числе с некорректное время является одной из самых частых негативных оценок в отзывах по банкам	«Достали звонки с предложениями кредита!» Можно ли побороть банковский спам//Официальный сайт «Комсомольская правда». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.kp.ru/daily/27074.1/4145664/">https://www.kp.ru/daily/27074.1/4145664/</a>
Низкая компетентность сотрудников колл-центров	Сотрудники не могут состоянием оформить заявления, допускают ошибки, либо игнорируют клиентов	Почему в контактном центре Сбербанка работают не компетентные люди? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="http://www.bolshoyvopros.ru/questions/543407-pochemu-v-kontaktном-centre-sberbanke-rabotajut-ne-kompetentnye-ljudi.html">http://www.bolshoyvopros.ru/questions/543407-pochemu-v-kontaktном-centre-sberbanke-rabotajut-ne-kompetentnye-ljudi.html</a>
Наличие ошибок в работе специалистов	Часто возникают ошибки в написании личной информации в банковских картах, или договорах	Как ошибка в банковском документе влияет на качество обслуживания?– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.capitaloff.ru/pub/kak-oshibka-v-bankovskom-dokumente-vliyaet-na-kachestvo-">https://www.capitaloff.ru/pub/kak-oshibka-v-bankovskom-dokumente-vliyaet-na-kachestvo-</a>

		obsluživaniya_e43e/
Снижение качества цифровых сервисов	Даже в самых Стабильны и развитых с цифровой точки зрения в последнее время стали часто возникать жалобы насбой в работе	В работе банка «Тинькофф» и «Тинькофф Инвестиций» случился сбой (17.02.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya-sboy">https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya-sboy</a> Пользователи пожаловались на сбой в работе приложений «Тинькофф» и «Тинькофф Инвестиций» (11.12.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://vc.ru/services/332444-polzovateli-pozhalovalis-na-sboy-v-rabote-prilozheniy-tinkoff-i-tinkoff-investiciy">https://vc.ru/services/332444-polzovateli-pozhalovalis-na-sboy-v-rabote-prilozheniy-tinkoff-i-tinkoff-investiciy</a>
Неполное информирование клиентов об услугах	Среди отзывов часты негативные реакции на невозможность получить качественный ответ на запросили полную информацию о предоставляемой услуги (процентная ставка, % комиссий, как оформить, какие документы необходимы и пр.)	Отзывы о банках // Официальный сайт Финансового супермаркета Банка.ру. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.banki.ru/services/responses/list/?rate[]=1&amp;rate[]=2&amp;is_countable=on&amp;isMobile=0">https://www.banki.ru/services/responses/list/?rate[]=1&amp;rate[]=2&amp;is_countable=on&amp;isMobile=0</a>

Можно сделать вывод, что в современных условиях в процессе продаж банковских услуг возникают ошибки, которые в результате приводят к проблемам в самих банках, и как следствие может обернуться уходом банка с рынка. В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в банковском секторе России большое количество негативных отзывов относят к чрезмерному количеству звонков с предложениями услуг банка, а также некомпетентности специалистов, ухудшению онлайн-сервисов банков. Все это приводит к тому, что активно распространяются крупные федеральные банки и уменьшается количество региональных представителей банковского сектора.

Четвертый этап. Для постановки гипотез о существовании проблем в процессе продажи банковских услуг необходимо провести обоснование (таблица 3).  
Таблица 3 – Обоснование гипотез о существовании проблем в процессе продажи банковских услуг

Гипотеза	Обоснование	Артефакт
Н1: Отсутствие цифровых систем отслеживания данных по клиентам (времени проживания например) ведет к формированию негативного впечатления о банке у потребителей и как следствие к оттоку клиентов	Назойливые звонки с предложением услуг, в том числе с некорректное время является одной из самых частых негативных оценок в отзывах по банкам	«Достали звонки с предложениями кредита!» Можно ли побороть банковский спам // Официальный сайт «Комсомольская правда». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.kp.ru/daily/27074.1/4145664/">https://www.kp.ru/daily/27074.1/4145664/</a>
Н2: Отсутствие качественной системы с полной информацией об услугах банка в работе	Сотрудники не могут оформить заявления, допускают ошибки, либо игнорируют клиентов	Почему в контактном центре Сбербанка работают некомпетентные люди? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

колл-центра приводит к оттоку клиентов		<a href="http://www.bolshoyvopros.ru/questions/543407-pochemu-v-kontaktnom-centre-sberbanke-rabotajut-ne-kompetentnyeljudi.html">http://www.bolshoyvopros.ru/questions/543407-pochemu-v-kontaktnom-centre-sberbanke-rabotajut-ne-kompetentnyeljudi.html</a>
Н3: Отсутствие единой цифровой системы связанной с Госуслугами в работе банка приводит к оттоку клиентов	Часто возникают ошибки в написании личной информации в банковских картах, или договорах	Как ошибка в банковском документе влияет на качество обслуживания? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.capitaloff.ru/pub/kak-oshibka-v-bankovskom-dokumente-vliyaet-na-kachestvo-obsluzhivaniya_e43e/">https://www.capitaloff.ru/pub/kak-oshibka-v-bankovskom-dokumente-vliyaet-na-kachestvo-obsluzhivaniya_e43e/</a>
Н4: Некачественные цифровые услуги банка приводят к оттоку клиентов	Даже в самых стабильных и развитых с цифровой точки зрения в последнее время стали часто возникать жалобы на сбои в работе	В работе банка «Тинькофф» и «Тинькофф Инвестиций» случился сбой (17.02.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya-sboy">https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya-sboy</a> Пользователи пожаловались на сбой в работе приложений «Тинькофф» и «Тинькофф Инвестиций» (11.12.2021). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://vc.ru/services/332444-polzovateli-pozhalovalis-na-sboy-v-rabote-prilozheniy-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy">https://vc.ru/services/332444-polzovateli-pozhalovalis-na-sboy-v-rabote-prilozheniy-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy</a>
Н5: Отсутствие цифровых сервисов в обучении сотрудников банков на знание продуктов приводит к оттоку клиентов	Среди отзывов часты негативные реакции на невозможность получить качественный ответ на запрос или полную информацию о предоставляемой услуги (процентная ставка, % комиссий, как оформить, какие документы необходимы и пр.)	Отзывы о банках // Официальный сайт Финансового супермаркета Банки.ру. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <a href="https://www.banki.ru/services/responses/list/?rate[]=1&amp;rate[]=2&amp;is_countable=on&amp;isMobile=0">https://www.banki.ru/services/responses/list/?rate[]=1&amp;rate[]=2&amp;is_countable=on&amp;isMobile=0</a>

В результате проведенного исследования на базе изучения отзывов потребителей о банковских услугах, а также данных о различных экспертах банковской отрасли было сформулировано 5 гипотез, которые ориентированы на выявление связи между цифровизацией и проблемами в процессе продаж банковских услуг.

Гипотезы, следующие:

Н1: Отсутствие цифровых систем отслеживания данных по клиентам (времени региона проживания, например) ведет к формированию негативного впечатления о банке у потребителей и как следствие к оттоку клиентов;

Н2: Отсутствие качественной системы с полной информацией об услугах банка в работе колл-центра приводит к оттоку клиентов;

Н4: Некачественные цифровые услуги банка приводят к оттоку клиентов;

Н5: Отсутствие цифровых сервисов в обучении сотрудников банков на знание продуктов приводит к оттоку клиентов. Анализ сигналов основных стейкхолдеров позволит сформулировать и обосновать проблемы продаж банковских услуг.

Этап 5. Основными стейкхолдерами являются в первую очередь представители банковского сектора, представители Банка России, коммерческих банков, инвесторы, потребители.

В таблице 4 представлены основные стейкхолдеры, чьи интересы затрагивает проблема продаж банковских услуг.

Таблица 4 – Основные стейкхолдеры, чьи интересы затрагивает проблема продаж банковских услуг

№ п/п	Стейкхолдер	Уровень влияния	Уровень заинтересованности
С1	Банк России	10	10
С2	Представители коммерческих банков	10	10
С3	Конкуренты коммерческих банков	8	1
С4	Потребители банковских услуг	5	7
С5	Инвесторы коммерческих банков	7	10

В результате, целесообразно представить матрицу влияния и заинтересованности графически на рисунке 4



Рисунок 4 – Матрица стейкхолдеров

Таким образом, представленные стейкхолдеры заинтересованы в решении существующей проблемы. В первую очередь основной интерес в решении проблемы продаж банковских услуг лежит в поле зрения представителей кредитных организаций, а также Банка России, которые заинтересованы в развитии банковского сектора. С другой стороны, не менее важно развитие банковского сектора и инвесторам кредитных организаций и потребителям, которые хотят иметь стабильного партнера, привлекающего клиентов.

Конкурентам, также важно решение проблем с продажами банковских услуг, однако при этом они не заинтересованы в их решении у кредитных организаций, но хотели бы решать данную проблему и у себя.

Этап 6. Для подтверждения выдвинутых ранее гипотез принято решение использовать метод глубинного интервью[7].

Глубинные интервью относятся к качественным видам маркетинговых исследований и, как правило, применяются, если возникает необходимость детального и погруженного изучения потребительского поведения. Область применения глубинных интервью:

1. Респондент является представителем редкой или труднодостижимой аудитории;

2. Требуется обсуждение трудных к решению / проблемных ситуаций, в которых человек был вынужден принимать ответственные решения;
3. Обсуждение деликатных или конфиденциальных вопросов, которые неподходят для групповых дискуссий;
4. Респондентом является эксперт в интересующей исследователя области;
5. Обсуждение вопросов, противоречащих общепринятым нормам и т.п.

[50]

Общий алгоритм исследования, следующий:

- 1) составление гайда для проведения глубинного интервью;
- 2) поиск и отбор респондентов;
- 3) проведение интервью;
- 4) обработка результатов.

В таблице 5 приведены основные вопросы гайда для проведения глубинного интервью с потребителями.

Таблица 5 – Вопросы основной части гайда для проведения глубинного интервью с потребителями банковских услуг, г. Владивосток

Гипотеза	Вопрос на гайд
Н1: Отсутствие цифровых систем отслеживания данных по клиентам (времени региона проживания например) ведет к формированию негативного впечатления о банке у потребителей и как следствие к оттоку клиентов	Пользуетесь ли вы банковскими услугами? Какое отношение к банкам у вас сформировалось? Что вас раздражает в работе банков?
Н2: Отсутствие качественной системы полной информацией об услугах банка в работе колл-центра приводит к оттоку клиентов	Часто ли вы общаетесь с колл-центрами банков? Какие инструменты для общения вы используете (звонок, мобильное приложение, чат на сайте)? Что вам не нравится в работе с колл-центрами?
Н3: Отсутствие единой цифровой системы связанной с Госуслугами в работе банка приводит к оттоку клиентов	Допускал ли когда-нибудь ваш банк ошибки в работе с вами? Если да, то что было сделано для решения данной ошибки?
Н4: Некачественные цифровые услуги банка приводят к оттоку клиентов	Пользуетесь ли вы цифровыми сервисами коммерческих банков? Как они работают на ваш взгляд? Есть ли в них проблемы?
Н5: Отсутствие цифровых сервисов в обучении сотрудников банков на знание продуктов приводит к оттоку клиентов	Как вы считаете, насколько компетентны сотрудники коммерческих банков? Есть ли на ваш взгляд способ решить проблему?

Респонденты отбирались методом типологической выборки, то есть отбираются именно те люди, которые могут быть информативны для данного исследования. Типологические черты могут быть следующими – возраст, отношение к предмету (кем является респондент по отношению к предмету участником/организатором/экспертом), пол (не всегда важен), профессия и т.д. [4]. Отбор потребителей осуществлялся непосредственно в банке. Глубинное интервью заняло 40 дней, из которых самым длительным этапом были этапы «Проведение интервью» (12 дней) и «Обработка результатов» (также 12 дней).

После проведения интервью с каждым из отобранных респондентов были получены соответствующие результаты.

В таблице 6 приведем результаты опроса потребителей банковских услуг по вопросам

гайда.

Таблица 6 – Результаты опроса потребителей банковских услуг по вопросам гайда, г. Владивосток

Гипотеза	Инсайт	Выводы
Н1: Отсутствие цифровых систем отслеживания данных по клиентам (времени региона проживания например) ведет к формированию негативного впечатления о банке у потребителей и как следствие к оттоку клиентов	Потребители указывают, что раздражают звонки и некомпетентность колл-центров, постоянно предложение услуг, раздражает на столько, что блокируют звонки и связывают имя банка с негативными эмоциями	Гипотеза доказана, фактически потребители подтверждают, что чрезмерная настойчивость отпугивает клиентов
Н2: Отсутствие качественной системы с полной информацией об услугах банка в работе колл-центра приводит к оттоку клиентов	Потребители говорят, что колл-центры ничего не знают, допускают ошибки, постоянно переводят на других специалистов	Гипотеза доказана, отзывы говорят, что нужна системность
Н3: Отсутствие единой цифровой системы связанной с Госуслугами в работе банка приводит к оттоку клиентов	Потребители говорят, что если проблемы и случаются с заполнением документов, то банки чаще всего сами их решают	Гипотеза доказана частично, если бы была единая система, то в банках бы не допускали ошибки
Н4: Некачественные цифровые услуги банка приводят к оттоку клиентов	Потребители говорят, что есть проблемы в работе сервисов, иногда готовый уйти к конкурентам	Гипотеза доказана
Н5: Отсутствие цифровых сервисов в обучении сотрудников банков на знание продуктов приводит к оттоку клиентов	Потребители говорят, что качество работы специалистов банков стало очень низким и их нужно обучать	Гипотеза доказана

Общее исследование гипотез при изучении проблем в процессе продаж банковских услуг показывает, что 4 из 5 гипотез доказаны, и одна гипотеза доказана частично.

Потребители утверждают, что они готовы уйти к конкурентам, если в банках будет продолжаться массовая некомпетентность сотрудников, чрезмерная настойчивость в предложении услуг, а также проблемы в работе цифровых сервисов [8].

В результате исследования становится понятным, что главная проблема – это слабое использование цифровых сервисов в банковской сфере. Дерево проблем в данном случае представлено на рисунке 5.

Резюмируем, у в банковском секторе при продаже банковских услуг сформировано несколько проблемных областей:

- клиентам навязывают услуги (через звонки или подключение дополнительных услуг, о которых не говорят, все это происходит через недоработанные цифровые системы банков);
- часты сбои в работе цифровых сервисов банков (технически ломаются сайты, мобильные приложения, что приводит к длительным застоям для клиентов в работе) [9];
- недостаточное обучение сотрудников (сотрудники не компетентны, и не могут самостоятельно в системе банка найти ответ на вопрос или запрос клиента, что приводит к негативным отзывам клиентов). Ключевая проблема: неэффективное использование цифровых сервисов в силу их низкого качества.



Рисунок 5 – Дерево проблем процесса продаж банковских услуг

**Заключение.** Предлагаемый авторский подход является одним из возможных решений по своевременному выявлению угроз и принятию управленческих решений для целей экономической безопасности региона в случае неэффективности деятельности налоговых органов и неэффективной налоговой политики.

Авторами выявлены проблемные области в экономике Приморского края, и как следствие, угрозы его экономической безопасности. Результаты анализа и выявленные «проблемные области» в обеспечении экономической безопасности могут оказаться востребованными при реализации государственной социально-экономической политики развития Приморского края [10,11].

В основе исследований проблем и сигналов проблем в области продаж банковских услуг лежит большое количество разнообразных данных. Для проведения исследования представлен комплекс инструментов, который позволил дать ситуации наиболее объективную оценку. В результате проведенного исследования на базе изучения отзывов потребителей о банковских услугах, а также данных о различных экспертах банковской отрасли было сформулировано 5 гипотез, которые ориентированы на выявление связи между цифровизацией и проблемами в процессе продаж банковских услуг:

H1: Отсутствие цифровых систем отслеживания данных по клиентам (времени региона проживания например) ведет к формированию негативного впечатления о банке у потребителей и как следствие к оттоку клиентов;

H2: Отсутствие качественной системы с полной информацией об услугах банка в работе колл-центра приводит к оттоку клиентов;

H4: Некачественные цифровые услуги банка приводят к оттоку клиентов;

H5: Отсутствие цифровых сервисов в обучении сотрудников банков на знание продуктов приводит к оттоку клиентов.

### Литература

1. Digital-маркетинг финансовых услуг: лучшие практики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://altcraft.com/ru/blog/digital\\_marketing-dlya-finansovykh-uslug](https://altcraft.com/ru/blog/digital_marketing-dlya-finansovykh-uslug)
2. Количественные характеристики банковского сектора РФ [Электронный ресурс] // Официальный сайт Банка России. – Режим доступа: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/lic/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/)
3. Лучшим онлайн-банком во всем мире признали «Тинькофф Банк». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ixbt.com/news/2020/11/20/luchshim-onlajnbankom-vo->

[vsjom-mirepriznali-tinkoff-bank.html](https://www.ixbt.com/news/2020/11/20/vsjom-mirepriznali-tinkoff-bank.html)

4. В работе банка «Тинькофф» и «Тинькофф Инвестиций» случился сбой (17.02.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya\\_sboy](https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya_sboy)

5. Все, что вы хотели знать о биометрии и Единой биометрической системе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.rosbank.ru/o\\_banke/biometriya/](https://www.rosbank.ru/o_banke/biometriya/)

6. ВТБ после блокировки своего приложения запустит онлайн-банк в Telegram [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/17/06/2022/62ab43b79a79474b178921a0>

7. Глубинные интервью [Электронный ресурс] // Русопрос. – Режим доступа: <https://rus-opros.com/method/interview/>

8. Левкина Е.В., Бухтиярова А.Ю. Современное состояние государственного регулирования доступности цифровых финансовых услуг в РФ// Финансовый менеджмент. 2021. № 5. С. 97-105

9. Чучелкин А.Г. Инструменты цифровизации интернет-маркетинга банковских услуг / А.Г. Чучелкин, Д.В. Гостев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. - №4. – С. 732-735.

10. Экосистемы помогают банкам искать и сохранять клиентов [Электронный ресурс]. // Официальный сайт РБК+ – Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/617856767a8aa90c883224cc>

11. Bank Mandiri: creating data-driven dashboards to drive critical business decisions while supporting digital transformation. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cloudera.com/about/customers/bank-mandiri.html>

#### References

1. Digital-marketing finansovykh uslug: luchshie praktiki. [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: [https://altercraft.com/ru/blog/digital\\_marketing-dlya-finansovykh-uslug](https://altercraft.com/ru/blog/digital_marketing-dlya-finansovykh-uslug)

2. Kolichestvennye harakteristiki bankovskogo sektora RF [Elektronnyi resurs] // Oficialnyi sait Banka Rossii. – Rejim dostupa: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/lic/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/lic/)

3. Luchshim onlain-bankom vo vsem mire priznali «Tinkoff Bank». [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: <https://www.ixbt.com/news/2020/11/20/luchshim-onlajnbankom-vo-vsjom-mirepriznali-tinkoff-bank.html>

4. V rabote banka «Tinkoff» i «Tinkoff Investicii» sluchilsia sboi (17.02.2021) [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: [https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya\\_sboy](https://3dnews.ru/1032863/v-rabote-banka-tinkoff-i-tinkoff-investitsiy-sluchilsya_sboy)

5. Vse, chto vy hoteli znat o biometrii i Edinoi biometricheskoi sisteme. [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: [https://www.rosbank.ru/o\\_banke/biometriya/](https://www.rosbank.ru/o_banke/biometriya/)

6. VTB posle blokirovki svoego prilozheniia zapustit onlain-bank v Telegram [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: <https://www.rbc.ru/finances/17/06/2022/62ab43b79a79474b178921a0>

7. Glubinnye intervju [Elektronnyi resurs] // Rusopros. – Rejim dostupa: <https://rus-opros.com/method/interview/>

8. Levkina E.V., Buhtiarova A.Iu. Sovremennoe sostoianie gosudarstvennogo regulirovaniia dostupnosti cifrovyykh finansovykh uslug v RF// Finansovyi menedjment. 2021. № 5. S. 97-105

9. Chuchelkin A.G. Instrumenty cifrovizacii internet-marketinga bankovskih uslug / A.G. Chuchelkin, D.V. Gostev // Aktualnye voprosy sovremennoi ekonomiki. – 2020. - №4. – S. 732-735.

10. Ekosistemy pomagaiut bankam iskat i sohraniat klientov [Elektronnyi resurs]. // Oficialnyi sait RBK+ – Rejim dostupa: <https://plus.rbc.ru/news/617856767a8aa90c883224cc>

11. Bank Mandiri: creating data-driven dashboards to drive critical business decisions while supporting digital transformation. [Elektronnyi resurs]. – Rejim dostupa: <https://www.cloudera.com/about/customers/bank-mandiri.html>

**Автор(ы) 2024**