

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Волгоградский государственный университет»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

**Организация работы отделения коммерческого
банка по обслуживанию физических лиц (на
примере ПАО «Северный банк»)**

Выполнил(а): студент(ка) направления 38.03.01 «Экономика»
Иванова Анна Сергеевна, группа ДЕМО-01

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Игорь Владимирович

Волгоград · 2026

АННОТАЦИЯ

Курсовая работа посвящена организации работы отделения коммерческого банка по обслуживанию физических лиц. На примере отделения № 12 ПАО «Северный банк» проанализированы структура обращений, нагрузка по дням недели и хронометраж этапов обслуживания за 2022–2023 годы. Выявлены узкие места: время ожидания 14 минут, длительность обслуживания 11 минут, 176 жалоб за год. Предложены электронная очередь, совмещение функций операциониста и консультанта, перевод части операций в дистанционные каналы.

Ключевые слова: розничный банковский бизнес, обслуживание физических лиц, отделение банка, хронометраж операций, электронная очередь, качество обслуживания.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические основы обслуживания физических лиц в коммерческом банке	6
2 Нормативное регулирование и продуктовый ряд розничного бизнеса	6
3 Организационно-экономическая характеристика отделения № 12 ПАО «Северный банк»	7
4 Анализ операций отделения по обслуживанию физических лиц	8
5 Узкие места в организации обслуживания клиентов	9
6 Рекомендации по совершенствованию работы отделения	10
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	12
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	13
ПРИЛОЖЕНИЕ А	14

ВВЕДЕНИЕ

Отделение банка остаётся основной точкой контакта с физическими лицами, несмотря на развитие дистанционных каналов. Именно в отделении клиент принимает решение о покупке продукта, а качество обслуживания напрямую влияет на число повторных обращений и на объём привлечённых средств. При этом организация работы отделения часто складывается стихийно: распределение функций между сотрудниками не пересматривается годами, а нагрузка распределяется неравномерно.

Практическая значимость работы определяется возможностью применить предложенные меры в конкретном отделении без существенных капитальных затрат. Материалы обследования — данные о нагрузке по дням недели, хронометраж этапов обслуживания и статистика жалоб — собраны по внутренней отчётности отделения за 2022–2023 годы.

Цель работы — Разработать рекомендации по совершенствованию организации работы отделения коммерческого банка по обслуживанию физических лиц.

Задачи работы:

1. Рассмотреть теоретические основы обслуживания физических лиц в коммерческом банке.
2. Изучить нормативное регулирование и структуру продуктового ряда розничного бизнеса.
3. Дать организационно-экономическую характеристику отделения № 12 ПАО «Северный банк».
4. Проанализировать нагрузку, структуру обращений и длительность этапов обслуживания.
5. Выявить узкие места и предложить мероприятия по их устранению.

Объект исследования — Деятельность отделения № 12 ПАО «Северный банк» по обслуживанию физических лиц.

Предмет исследования — Организация и технология обслуживания клиентов — физических лиц в отделении коммерческого банка.

Методы исследования: изучение нормативных документов и внутренних регламентов, анализ статистической отчётности отделения, хронометраж

операций, сравнение показателей за 2022–2023 годы.

Практическая значимость. Предложенные мероприятия не требуют реконструкции помещения и внедряются в течение двух месяцев; расчётный эффект — сокращение времени ожидания с 14 до 5 минут и доли жалоб с 2,1 до 1,2 %.

1 Теоретические основы обслуживания физических лиц в коммерческом банке

Розничный бизнес банка строится на трёх принципах: массовость операции, стандартизация процедуры и разделение продаж и обслуживания. Массовость определяет требования к пропускной способности отделения, стандартизация позволяет передавать операции между сотрудниками без потери качества, разделение функций снижает конфликт интересов при консультировании клиента. Отклонение от любого из принципов проявляется в росте времени ожидания и числа повторных обращений.

В учебной и профессиональной литературе обслуживание физических лиц рассматривается как совокупность расчётно-кассовых, депозитных, кредитных и карточных операций, объединённых единой процедурой идентификации клиента. Организационная сторона при этом описывается реже: распределение окон, график работы, порядок маршрутизации клиента. Курсовая работа восполняет этот пробел, рассматривая обслуживание как производственный процесс с измеримыми этапами.

2 Нормативное регулирование и продуктовый ряд розничного бизнеса

Деятельность отделения регулируется Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», законом о национальной платёжной системе и положениями Банка России о правилах осуществления перевода денежных средств. Отдельную группу составляют требования к идентификации клиентов и к раскрытию информации об условиях продукта. Эти нормы задают жёсткие рамки процедуры, но не определяют, как именно организовать поток клиентов внутри отделения.

Продуктовый ряд отделения включает пять групп операций, доли которых приведены в таблице 1. Платежи и переводы занимают 34 % объёма, вклады — 26 %, кредиты — 22 %, карты и дистанционные сервисы — 12 %, прочие операции — 6 %. Такая структура означает, что треть обращений составляют короткие операции, не требующие консультации, но именно они создают основную часть очереди.

Таблица 1 – Классификация операций отделения по обслуживанию физических лиц за 2023 год

Группа операций	Примеры	Доля в объёме, %
Платежи и переводы	Переводы, оплата услуг, погашение кредитов	34
Вклады и накопительные счета	Открытие, пополнение, закрытие вклада	26
Кредиты	Консультация, заявка, выдача, досрочное погашение	22
Карты и дистанционные сервисы	Выпуск карты, подключение приложения	12
Прочие операции	Справки, выписки, изменение реквизитов	6

Источник: Составлено автором по отчётности отделения № 12 за 2023 год.

3 Организационно-экономическая характеристика отделения № 12 ПАО «Северный банк»

ПАО «Северный банк» — региональный банк с 47 отделениями в трёх областях. Отделение № 12 расположено в районном центре и обслуживает 8 400 активных клиентов — физических лиц. Штат отделения включает управляющего, четырёх операционистов и одного консультанта; обслуживание ведётся в пяти окнах, из которых два совмещают функции приёма платежей и консультирования.

Основные показатели отделения за 2022–2023 годы приведены в таблице 2. Число активных клиентов выросло на 500 человек, среднее количество обращений в день — с 124 до 136, при этом время ожидания увеличилось с 12 до 14 минут, а количество жалоб — со 142 до 176 единиц. Рост нагрузки не сопровождался изменением численности персонала, что и стало причиной ухудшения показателей.

Таблица 2 – Основные показатели отделения № 12 за 2022–2023 годы

Показатель	2022 год	2023 год	Изменение
Активные клиенты — физические лица, чел.	7 900	8 400	+500
Обращений в день (в среднем)	124	136	+12
Среднее время ожидания, мин	12	14	+2
Среднее время обслуживания, мин	10	11	+1
Жалобы клиентов, ед.	142	176	+34

Источник: Составлено автором по отчётности отделения № 12.

4 Анализ операций отделения по обслуживанию физических лиц

Нагрузка распределена по дням недели неравномерно: пик приходится на пятницу (152 обращения), минимум — на понедельник (118 обращений). Разница составляет 29 %, при этом staffing-график одинаков во все дни. Распределение обращений по дням недели показано на рисунке 1; всего за неделю отделение принимает 679 обращений, что соответствует среднему значению 136 в день.

Структура обращений показывает, что 34 % визитов связаны с платежами и переводами — операциями длительностью до пяти минут, которые не требуют консультации и могли бы выполняться в отдельном окне или в дистанционном канале. Между тем все клиенты проходят единую очередь, из-за чего короткие операции простаивают в ожидании вместе с длительными консультациями по кредитам.

Таблица 3 – Нагрузка отделения по дням недели за 2023 год

День недели	Обращений, ед.	Среднее ожидание, мин	Доля отказов от очереди, %
Понедельник	118	11	6
Вторник	132	13	8
Среда	141	14	9
Четверг	136	13	8
Пятница	152	17	12
Итого за неделю	679	14	9

Источник: Составлено автором по данным регистрации потока клиентов.

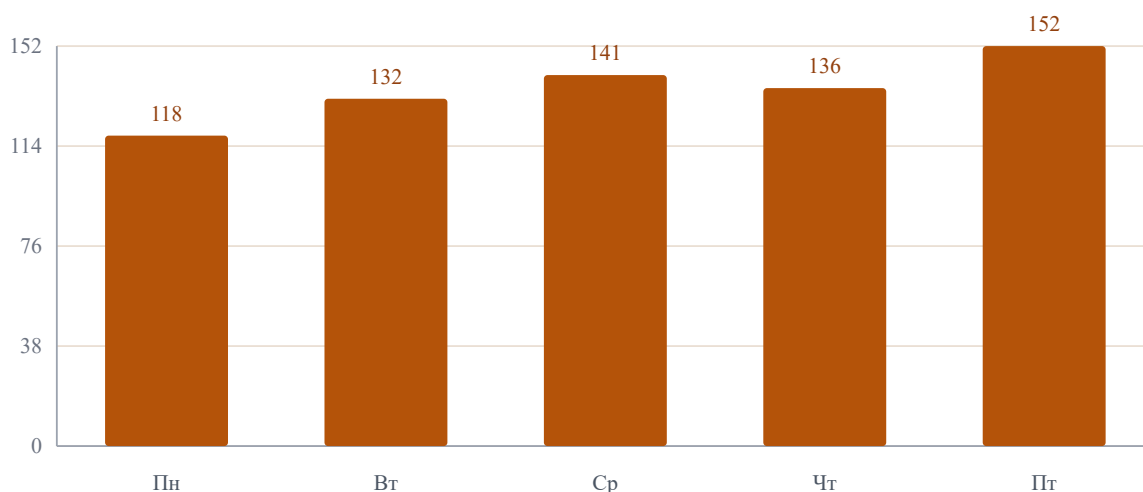


Рисунок 1 – Распределение обращений по дням недели, 2023 год

Источник: Составлено автором по данным отделения № 12.

5 Узкие места в организации обслуживания клиентов

Хронометраж 40 операций показал, что средняя длительность обслуживания составляет 655 секунд, или около 11 минут. Наибольшую долю занимает ввод данных в автоматизированную банковскую систему — 210 секунд (32 %), далее следуют консультирование (190 секунд), проверка и подписание документов (150 секунд), идентификация клиента (65 секунд). Резерв сокращения сосредоточен в первых двух этапах.

Второе узкое место — отсутствие маршрутизации клиентского потока. Клиенты с короткими операциями стоят в общей очереди, что увеличивает среднее ожидание до 14 минут и приводит к отказу от обслуживания в 9 % случаев. Третье узкое место — неполное использование дистанционных каналов: только 12 % обращений связаны с картами и приложениями, тогда как платежи и переводы, составляющие 34 % объёма, технически могут выполняться без визита в отделение.

Таблица 4 – Результаты хронометража этапов обслуживания клиента

Этап обслуживания	Средняя длительность, с	Доля времени, %
Идентификация клиента	65	10
Консультирование и подбор продукта	190	29
Ввод данных в автоматизированную систему	210	32
Проверка и подписание документов	150	23
Завершение операции	40	6
Итого	655	100

Источник: Составлено автором по результатам хронометража 40 операций.

6 Рекомендации по совершенствованию работы отделения

Предлагаются три мероприятия. Первое — внедрение электронной очереди с разделением потоков на короткие операции и консультирование; это позволяет направлять клиента к свободному окну и снижает ожидание. Второе — совмещение функций операциониста и консультанта с перераспределением графика: в часы пик (среда, пятница) к обслуживанию подключается дополнительное окно. Третье — перевод платежей и переводов в дистанционные каналы с помощью консультанта, который помогает клиенту настроить приложение при первом визите.

Ожидаемый эффект рассчитан по данным хронометража и нагрузки (таблица 5): время ожидания сокращается с 14 до 5 минут, длительность обслуживания — с 11 до 7 минут за счёт ускорения ввода данных при разделении потоков. Доля клиентов, обслуженных без ожидания свыше 15 минут, возрастает с 61 до 92 %, жалобы сокращаются с 2,1 до 1,2 %, повторные обращения — с 38 до 24 %. Мероприятия не требуют реконструкции помещения.

Таблица 5 – Ожидаемый эффект предложенных мероприятий

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменение
Среднее время ожидания, мин	14	5	–9
Среднее время обслуживания, мин	11	7	–4
Доля клиентов без ожидания свыше 15 мин, %	61	92	+31
Доля жалоб, %	2,1	1,2	–0,9
Доля повторных обращений, %	38	24	–14

Источник: Рассчитано автором по данным таблиц 2 и 4.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ показал, что ухудшение показателей отделения № 12 связано не с ростом числа клиентов как таковым, а с отсутствием маршрутизации потока и неравномерным распределением нагрузки по дням недели. При росте обращений с 124 до 136 в день время ожидания увеличилось с 12 до 14 минут, а число жалоб — со 142 до 176 единиц, при неизменной численности персонала.

Предложенные мероприятия — электронная очередь с разделением потоков, совмещение функций в часы пик и перевод платежей в дистанционные каналы — дают расчётное сокращение ожидания до 5 минут и обслуживания до 7 минут. Они не требуют реконструкции помещения и могут быть внедрены в течение двух месяцев, что делает работу пригодной для практического использования в отделении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О банках и банковской деятельности : Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 (с изм. и доп.) // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: <https://consultant.ru> (дата обращения: 12.03.2024).
2. О национальной платёжной системе : Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ (с изм. и доп.) // КонсультантПлюс : справочная правовая система. — URL: <https://consultant.ru> (дата обращения: 12.03.2024).
3. О правилах осуществления перевода денежных средств : положение Банка России от 29.06.2021 № 762-П // Вестник Банка России. — 2021. — № 60.
4. Банковское дело : учебник / под ред. О. И. Лаврушина. — 15-е изд. — Москва : КноРус, 2022. — 696 с.
5. Тавасиев, А. М. Банковское дело: розничный бизнес : учебное пособие / А. М. Тавасиев, Н. К. Алексеев. — Москва : КноРус, 2021. — 264 с.
6. Жуков, Е. Ф. Банковское дело : учебник / Е. Ф. Жуков. — Москва : Юрайт, 2023. — 554 с.
7. Коробова, Г. Г. Банковские операции : учебное пособие / Г. Г. Коробова. — Москва : Магистр, 2020. — 448 с.
8. Спицын, И. О. Розничный банковский бизнес: модели и технологии / И. О. Спицын. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 214 с.
9. Ковалёва, С. А. Клиентоориентированность в розничном банке / С. А. Ковалёва // Банковское дело. — 2023. — № 4. — С. 41–48.
10. Мирошниченко, М. А. Управление качеством обслуживания в отделении банка / М. А. Мирошниченко // Деньги и кредит. — 2022. — № 9. — С. 27–34.
11. Захарова, Н. В. Электронная очередь как инструмент управления потоком клиентов / Н. В. Захарова // Управление качеством в сфере услуг. — 2023. — № 2. — С. 18–23.
12. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения. — Москва : Стандартинформ, 2013. — 12 с.
13. Годовой отчёт ПАО «Северный банк» за 2023 год. — URL: <https://severny-bank.ru/reports> (дата обращения: 15.03.2024).
14. Статистические показатели банковского сектора : официальный сайт Банка России. — URL: <https://cbr.ru> (дата обращения: 12.03.2024).
15. Отчётность отделения № 12 ПАО «Северный банк» за 2022–2023 годы : внутренние документы банка.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сводная таблица хронометража операций отделения № 12

Приведены результаты хронометража 40 операций по пяти этапам обслуживания. Данные использованы в разделе 5 при выявлении узких мест и в разделе 6 при расчёте эффекта.

Таблица А.1 – Длительность этапов обслуживания по видам операций

Вид операции	Число наблюдений	Средняя длительность, с	Отклонение от среднего, с
Платёж, перевод	12	410	–245
Открытие вклада	8	620	–35
Консультация по кредиту	9	840	+185
Выдача карты	6	530	–125
Прочие операции	5	460	–195
Все виды	40	655	0