

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра финансов, инвестиций и инноваций

КЛИЕНТСКАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Выпускная квалификационная работа студента

**заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»
V курса группы 06001458
Синдеева Виктория Сергеевна**

Научный руководитель:
доц. Симоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	6
1.1. Содержание, основные элементы и принципы формирования клиентской политики коммерческого банка	6
1.2. Информационно-методическая основа формирования клиентской политики коммерческого банка	11
1.3. Особенности организации работы коммерческого банка с клиентами	16
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА МАТЕРИАЛАХ ПАО СБЕРБАНК РОССИИ)	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанка России	25
2.2. Клиентская политика ПАО «Сбербанк России»	36
2.3. Динамика клиентской базы ПАО Сбербанк России ...	42
2.4. Рекомендации по совершенствованию клиентской политики коммерческого банка	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы связана с тем, что приоритетной задачей современного коммерческого банка является эффективное управление собственной клиентской базой посредством эффективной клиентской политики.

Получение прибыли, к чему стремится коммерческий банк, обеспечивают банковские операции, оказываемые банком своим клиентам. Поэтому достижение данной цели невозможно без формирования, удержания и расширения собственной качественной клиентской базы.

Кроме того, именно в период нестабильной экономической ситуации, когда имеет место снижение доходов российских потребителей банковских услуг, увеличиваются инфляционные ожидания и появляется недоверие к финансовым организациям, вопросы формирования и реализации эффективной клиентской политики коммерческого банка становятся особенно актуальными.

Степень научной разработанности можно охарактеризовать как высокую. Основы банковского маркетинга и клиентской политики банка представлены в трудах Г.Н. Белоглазовой, В.Н. Едроновой, В.Н. Жованикова, Н.В. Зайцевой, Н.В. Калистратова, А.В. Калтырина, Г.Г. Коробовой, Л.П. Кроливецкой, В.А. Кузнецова, О.И. Лаврушина, И.В. Пещанской, А.В. Пухова, Х. Русмана, О.Г. Семенюта, К.Р. Тагирбекова, В.М. Усоскина, Э.А. Уткина, С.Ю. Хасяновой и других.

Но меняющаяся экономическая ситуация и развитие банковского бизнеса требуют дальнейших исследований в данном направлении.

Целью выпускной квалификационной работы определений основных направлений развития и повышения эффективности клиентской политики коммерческого банка.

Для достижения цели необходимо в выпускной квалификационной работе определены следующие **задачи**:

- изучить содержание, основные элементы и принципы формирования клиентской политики коммерческого банка.
- проанализировать информационно-методические основы формирования клиентской политики коммерческого банка,
- рассмотреть особенности организации работы коммерческого банка с клиентами.
- исследовать практику формирования клиентской политики на материалах коммерческого банка,
- выделить основные направления развития и повышения эффективности клиентской политики коммерческого банка.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы определен процесс разработки и реализации клиентской политики коммерческого банка.

Предмет исследования – клиентская политика коммерческого банка и факторы, влияющие на ее содержание и развитие.

Методологической основой выпускной квалификационной работы послужили экономико-статистические методы, системный, комплексный подходы, методы логического и сравнительного анализа, метод группировки данных и др.

Теоретическая основа исследования – труды отечественных и зарубежных авторов в области банковского дела, публикации по вопросам клиентской политики коммерческих банков в периодической научной и научно-популярной печати и др. Это работы таких авторов, как Г.Н. Белоглазова, Е.Ф. Жуков, О.И. Лаврушин, Н.П. Белотелова, Н.А. Чижов, Н.И. Берзон, И.В. Караваева, Е.А. Неретина и др.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность банков, статистические материалы Банка России, информация, представленная в сети Интернет ПАО Сбербанк России.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в возможности применения выводов и рекомендаций, полученных в процессе подготовки выпускной квалификационной работы, в деятельности специалистов коммерческих банков, занимающихся вопросами маркетинга и управления клиентской базой.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, двумя главами, заключением, списком литературы и приложениями. Общий объем работы составляет 60 страниц, включает таблицы, значительное количество графиков и схем. Список литературы содержит 56 источников.

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Содержание, основные элементы и принципы формирования клиентской политики коммерческого банка

В рыночной экономике деятельность любой кредитной организации нацелена на извлечение прибыли, а основным источником получения прибыли являются банковские операции и услуги, оказываемые клиентам.

Таким образом, клиентская политика является важнейшей составляющей стратегии развития коммерческого банка. Ее место в обеспечении эффективной деятельности банка иллюстрирует рис. 1.1.

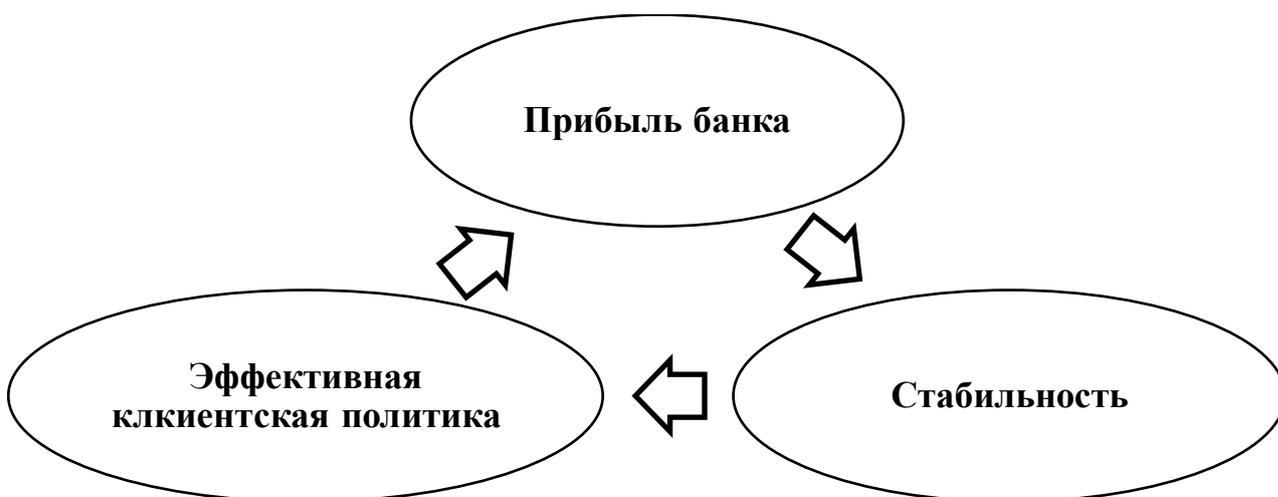


Рис. 1.1. Критерии успеха деятельности коммерческого банка

Современная практика российского банковского бизнеса показывает, что конкурентная борьба все чаще приобретает неценовой характер и получение прибыли все в большей степени, зависит от удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. [30]

По мнению Т.Н. Бондаренко, «разработка банком политики удержания клиентов и ее реализация позволит уменьшить число клиентов, переходящих

на обслуживание в другие банки, определить причины ухода клиентов и не допустить их повторение, вернуть часть ушедшей клиентуры. [17]

Кроме того, мировой опыт демонстрирует, что вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, значительно выше, чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей.

Бесспорно, основной инструмент привлечения, удержания и развития клиентской базы коммерческого банка – эффективная клиентская политика, которая представляет собой свод стратегических и тактических правил работы банка с клиентами и включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

В качестве основных элементов клиентской политики коммерческого банка принято выделять следующее.

1. Общие положения. Здесь отражаются цели и задачи клиентской политики, основные области взаимоотношений между клиентами и коммерческим банком, определяется порядок, основные процедуры и правила этих взаимоотношений.

2. Цели и основные задачи. Цели клиентской политики определяются тем, что любой коммерческий банк находится в постоянном процессе совершенствования обслуживания клиентов. В банке осваиваются и внедряются новые банковские продукты и услуги, в первую очередь, для того, чтобы наиболее полно соответствовать потребностям и интересам своих клиентов. Исходя из вышесказанного, основными целями клиентской политики являются:

- расширение предоставляемой линейки услуг и продуктов. Их состава и качества;
- активное формирование спроса на банковские продукты и услуги, а также его стимулирование;

- разработка и реализация эффективных стратегий, направленных на преодоление конкуренции и завоевание банковского рынка;

- повышение прибыли и эффективности деятельности банка.

Задачи клиентской политики коммерческого банка должны обеспечить достижение поставленных целей. Основные из них:

- 1) обеспечение высокой надежности деятельности банка, его ликвидности, в том числе снижение репутационного риска;

- 2) устойчивость и развитие банка в условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг;

- 3) всестороннее удовлетворение потребностей различных групп клиентов в предоставляемых банком услугах и продуктах.

Решение поставленных задач осуществляется через формирование таких стандартов, как партнерские отношения с клиентами; маркетинговые коммуникации по продвижению банковских услуг и продуктов; обеспечение рентабельности банковской деятельности и дохода собственникам банка; применение стимулирующих коммуникационных мероприятий по отношению к клиентам банка.

3. Основные принципы. Под принципами клиентской политики подразумеваются особенности взаимоотношений банка с клиентами, а именно основы их деятельности, правила, которых им следует придерживаться. При этом, принципы взаимоотношений банка с клиентом затрагивают обе стороны. Основные принципы клиентской политики коммерческого банка представлены на рисунке 1.2.

Принцип взаимной заинтересованности – это сохранение взаимоотношений банка и клиента посредством компромиссов, уступок, основанных на реальных возможностях каждого участника сделки.

Принцип платности означат, что, банк – коммерческая единица, главным мотивом деятельности которого является получение прибыли.

Принцип рациональной деятельности соотносится не только с работой банка, но и с поведением клиента, который потому обращается в банк, что

хочет рационально организовать свою деятельность и посредством денежно-кредитных платежей ускорить производство и обращение своего продукта.

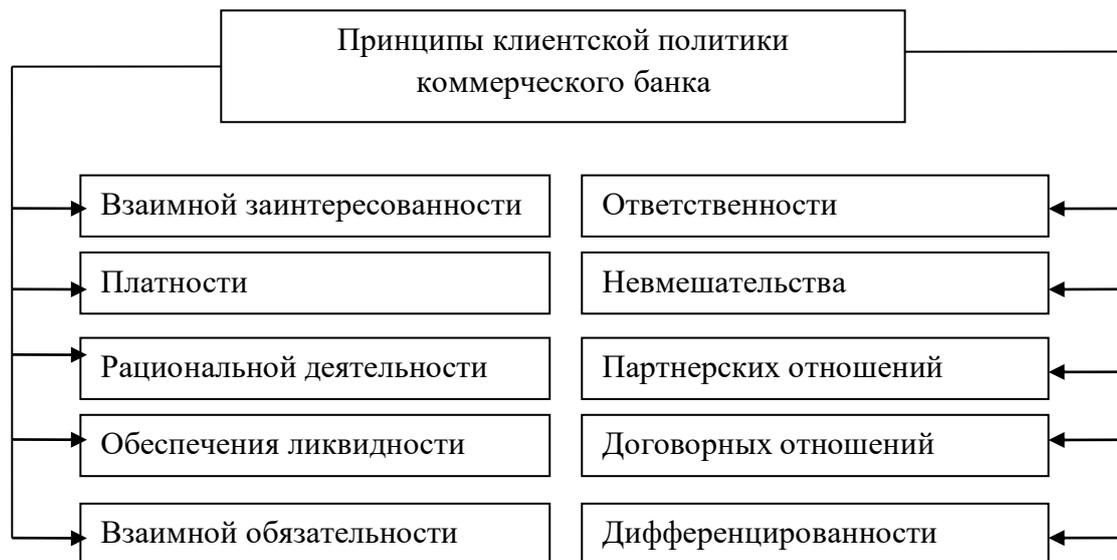


Рис. 1.2. Основные принципы клиентской политики коммерческого банка

Принцип обеспечения ликвидности заключается в том, что и коммерческий банк, и его клиент в отношениях друг с другом преследуют цель сохранения ликвидности, а именно возможности выполнения своих обязательств.

Принцип взаимной обязательности предполагает учет интересов противоположной стороны и обязательное выполнения взаимных договоренностей. Данный принцип тесно соприкасается с принципом доверительных отношений.

Принцип ответственности означает, что и банки, и клиенты несут ответственность друг перед другом в случае невыполнения принятых договоренностей.

Принцип невмешательства – коммерческий банк, как и его клиент, имеют право требовать лишь то, что предусмотрено соглашением, Но, при этом, не должны вмешиваться в деятельность друг друга.

Принцип партнерских отношений означает, что коммерческий банк и клиент действуют по отношению друг к другу как партнеры.

Принцип договорных отношений – это обязательное оформление договором основных банковских операций (кредитных, депозитных, расчетных и др.).

Принцип дифференцированности, связан, прежде всего, с индивидуальными особенностями клиентов коммерческого банка. Характер кругооборота капитала, направление деятельности клиентов требуют неодинакового подхода к организации их обслуживания банком.

4. Подходы к управлению клиентской базой. В основе всех методов и подходов формирования и управления клиентской базой коммерческого банка лежит система анализа клиентской базы. Система управления клиентской базой включает 3 блока (рис. 1.3).

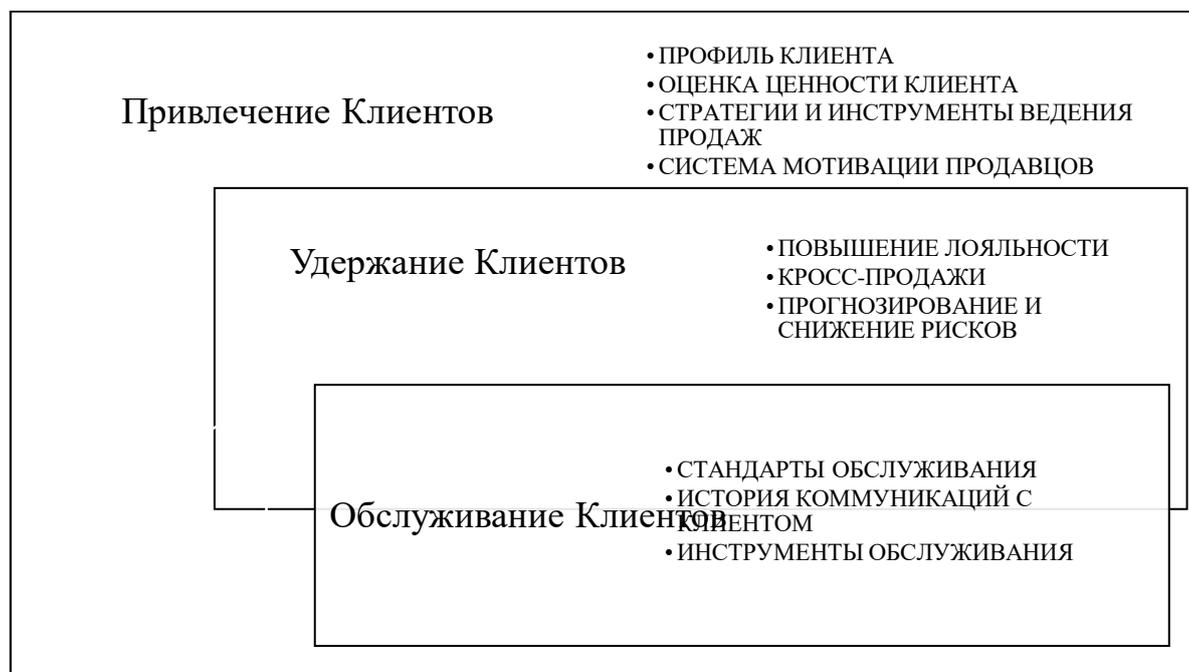


Рис. 1.3. Система управления клиентской базой коммерческого банка

Как отмечают многие авторы (Неретина Е.А., Солдатова Е.В. и др.), в современных условиях наиболее перспективным подходом к управлению клиентской базой является система управления взаимоотношениями с клиентами *CRM* (от англ. *Customer Relationship Management*) — модель взаимодействия, основанная на постулате, что центром всей философии бизнеса является клиент, а главными направлениями деятельности компании,

в том числе и коммерческого банка, являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. [38]

5. Формирование и повышение лояльности клиентов. В современной экономической ситуации удержание и повышение лояльности существующих клиентов для коммерческих банков становится приоритетным направлением их деятельности. При этом Бочарова А.И. предлагает рассматривать лояльность клиента как результат взаимодействия экономической и эмоциональной лояльности. [18]

6. Основные подходы к подготовке специалистов по клиентской работе и мотивация специалистов по клиентской работе. Подбор компетентных работников банка и построение эффективной системы их мотивации является важной функцией руководства современного коммерческого банка. Не достаточно только внедрять новейшие технологии в банковском деле для получения большей финансовой отдачи. Эффективность работы банка так же повышается путем решения различных проблем, связанных с так называемым человеческим фактором, с отношением сотрудников к своей деятельности, с личным интересом в увеличении качества работы, с творческим подходом к решению вопросов.

7. Ответственность структурных подразделений. Эффективная система управления клиентской базой и клиентскими отношениями коммерческого банка обязательно включает:

а) органы координации работы с клиентами. Чаще всего, это комитет по работе с клиентами при правлении банка, возглавляемый высоким банковским руководителем.

б) клиентские подразделения банка. Это могут быть отделы (службы), сектора, информационно-аналитические группы и другие структурные единицы, профессионально работающие с клиентами. В их ведении находятся такие вопросы, как оценка качества обслуживания клиентов, банковского маркетинга, продаж банковских услуг и продуктов и др.

В систему управления клиентской базой обязательно входит такой элемент, как план действий коммерческого банка по развитию клиентских отношений, достижению в конкретный срок нужных целевых задач. В плане отражаются приоритеты как по внутрибанковской работе (информация, структуры, обучение, технологии и пр.), так по группам и категориям самих клиентов, а также взаимодействия соответствующих служб банка с внебанковскими структурами (органы местной власти, СМИ, инфраструктура обслуживания филиалов, отделений банка и др.);

Вся система должна иметь высококачественное информационное обеспечение работы с клиентами.

8. Контроль соблюдения Клиентской политики.

Таким образом, реализация эффективной Клиентской политики требует от коммерческого банка определенных затрат, но они окупаются и позитивно отражаются на увеличении доходности и рыночной стоимости банка.

1.2. Информационно-методическая основа формирования клиентской политики коммерческого банка

Клиентская политика коммерческого банка формируется на таких понятиях, как "клиент" и "клиентская база". Под клиентами подразумеваются лица (юридические и/или физические), пользующиеся услугами коммерческого банка. Понятие клиентской базы коммерческого банка включает как уже сложившуюся фактическую клиентуру банка, так и ту часть потенциальных потребителей банковских услуг, которая находится в пределах возможных контактов с данным банком и которую удовлетворяет набор услуг банка и условия их предоставления.

Клиент, его потребности и желания являются основой эффективной клиентской политики современного коммерческого банка. Банк и его специалисты должны выступать не только в качестве одной из сторон банковской операции, но и в качестве консультантов клиента, обеспечивая

его благополучие и укрепляя его финансовое положение. Долгосрочный успех коммерческого банка это, прежде всего, умение достигать того, чтобы в условиях конкурентной борьбы клиенты банков отдавали преимущества именно этому банку.

Клиентская политика современного коммерческого банка должна не просто определять инструменты качественного комплексного обслуживания клиентов, но и предусматривать их развитие. Такая установка в содержании клиентской политики предполагает следующее:

- 1) строго дифференцированный подход к каждому клиенту, в зависимости от его интересов и предпочтений;
- 2) предвидение и прогнозирование будущих запросов клиентов;
- 3) использование бонусных программ для повышения лояльности клиентов с учетом особенностей клиентской базы в целом;
- 4) формирования и использование системы мотивации сотрудников на выявление потребностей клиентов в том или ином продукте, тем самым обеспечивая стимулирование внутренних перекрестных продаж.

На каждом этапе общения с клиентом сотрудник банка должен объяснять ему его возможности, предлагать наиболее эффективные пути реализации выбранных банковских операций, т.к. благосостояние клиента – это, в конечном итоге, благосостояние самого банка.

Взаимоотношения коммерческого банка с клиентами всегда конфиденциальны и всегда сопровождаются конфликтом интересов. Главная задача, которую в этих отношениях решает коммерческий банк, – как получить доступ к денежным средствам клиентов в максимально возможной степени. При этом современный банк готов удовлетворить любые пожелания клиента при предоставлении ему услуг в сфере финансовой деятельности. Но для выживания банку необходимо внедрять новые продукты и технологии с учетом инновационно направления развития современного банковского рынка.

При разработке клиентской политики коммерческий банк должен учитывать, что отдельные виды продуктов и услуг, как правило, необходимы и выгодны только определенным группам клиентов. В то время, как для других групп эти же услуги могут быть ненужными в данный момент или слишком дорогими. Так формируется целевой рынок банка в соответствии с теми группами клиентов, которым подходит именно данный продукт или услуга. Одна и та же группа клиентов или один и тот же клиент коммерческого банка может быть одновременно частью нескольких целевых рынков.

Основные факторы, характеризующие клиентскую политику коммерческого банка как «клиентоориентированную», представлены в схеме на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основные факторы клиентской политики коммерческого банка как «клиентоориентированной»

Основной характеристикой клиентоориентированной позиции коммерческого банка, в первую очередь, является стоимость предлагаемых им банковских продуктов и услуг. Такими услугами для корпоративных клиентов являются:

- расчетно-кассовое обслуживание (РКО),
- система "Банк-Клиент",
- кредитование,
- вексельное обслуживание,
- инкассация денежных средств,
- зарплатные проекты (в настоящее время на основе пластиковых карт и лицевых счетов) и др.

При этом тарифы коммерческих банков значительно отличаются. Так, региональные банки зачастую имеют более высокие тарифы по всем услугам, но при этом предоставляют ресурсы своим клиентам на более длительный срок. У филиалов федеральных коммерческих банков стоимость расчетно-кассового обслуживания значительно ниже, т.к. зачастую она равна себестоимости или немного выше ее, а по некоторым позициям (прием наличных, ведение счета) клиентам предлагается бесплатное обслуживание.

При обслуживании частных клиентов (физических лиц) и развитии розничного бизнеса коммерческие банки часто имеют ситуацию, когда система взаимодействия головного офиса банка и филиалов не выстроена, у сотрудников нет достаточного опыта развития розницы и общения с таким клиентом, не разделен функционал сотрудников розничного блока в филиалах и др.

Рост клиентской базы коммерческого банка при одновременном сохранении доходности в современной высококонкурентной среде может быть обеспечен за счет реализации отдельных направлений клиентской политики, таких, как:

- 1) формирование новых клиентских потоков при повышении качества работы с уже существующей клиентской базой;

2) повышение эффективности организационного обеспечения клиентской политики за счет создания эффективной многоканальной платформы и развития функциональности и качества обслуживания клиентов всех групп в сети, call-центре, интернет-банке и пр.;

3) разработка и развитие сегментно-ориентированных моделей продаж и акцентированного на отдельные группы обслуживания клиентов;

4) построение успешной модели работы с отдельными группами клиентов, например, с малым бизнесом;

5) построение развитой и качественной инфраструктуры, обеспечивающей эффективную работу с клиентами (усовершенствование системы сбора проблемной задолженности, развитие кредитного конвейера, развитие ИТ-инфраструктуры и др.).

Построение эффективной клиентской политики базируется на огромном количестве информации и, прежде всего, на исследовании того, какие запросы клиентов банка имеют место, какие услуги наиболее востребованы для клиентов. В настоящее время большинство коммерческих банков проводят исследования, позволяющие оценить качество обслуживания клиентов в своих отделениях. Соответствующие специалисты банка исследуют качество выполнения стандартов обслуживания, стремятся ли менеджеры по работе с клиентами привлекать новых клиентов при удержании уже существующих и т.д.

Бесспорно, клиент банка должен быть уверен в том, что при получении необходимых ему услуг, он будет иметь оперативность, комфортность, индивидуальный подход, удовлетворение каждой своей потребности. На практике такие ожидания клиентов обеспечивают технологии персонального менеджмента. Персональный менеджер должен не просто изучать привлекательность клиента для банка, но и формировать базы данных; исследовать бизнес клиента, определять его наиболее значимые потребности; обосновывать для клиента выгодность банковских услуг и т.д. Сотрудник коммерческого банка только тогда будет работать эффективно, когда он

будет изучать информацию о других банках, устанавливать преимущества (или недостатки) этих банков в соответствии с запросами клиентов; разрабатывать для клиентов индивидуальные коммерческие предложения или схемы обслуживания; участвовать в разработке маркетингового плана коммерческого банка и мероприятий по привлечению новых клиентов;

Таким образом, современный коммерческий банк формирует свою клиентскую политику и свои отношения с клиентами с учетом большого количества информации и многообразия методов. Разработка этой политики осуществляется высокопрофессиональными и компетентными специалистами отдела маркетинга и менеджмента. Она обязательно утверждается руководством коммерческого банка, и является важной составляющей частью единого целого – общей банковской политики, целью которой является прибыльная деятельность банка.

1.3. Особенности организации работы коммерческого банка с клиентами

Организация работы с клиентами в коммерческом банке строится на том, что предлагаемые банковские услуги и продукты только тогда приносят банку прибыль, когда отвечают потребностям и ожиданиям клиентов. Для этого определяются некоторые особенности клиентских запросов (классификационные признаки) и формируются отдельные группы клиентов

В экономической литературе выделяют некоторые признаки, по которым классифицируют клиентов коммерческого банка (таблица 1.1). [36, стр. 360]

Одной из задач клиентской политики коммерческого банка является исследование и анализ потребностей его клиентов. В связи с этим необходимо:

- систематическое изучение рынка потребителей банковских продуктов;

- выбор более надежных клиентов для постоянного обслуживания в банке;
- более активное и разностороннее обслуживание каждого клиента за счет изучения индивидуальных запросов и возможностей.

Таблица 1.1

Признаки классификации клиентов коммерческого банка

Демографический признак	Род занятий; Уровни дохода; Пол; Образование; Возраст; Семейное положение и т.д.
Географический признак	Размещение рынка (городской, поселковый, сельский); Структура транспортной связи; Характер сезонов.
По потребностям клиентов	Ссуды; Факторинговые; Лизинговые; Сберегательные счета; Банковские карточки, и т.д.
Социальный признак	Ценности; Характеристики личности; Стиль потребления; Образ жизни

Общее представление о классификации клиентской базы отражает рис.

1.5.

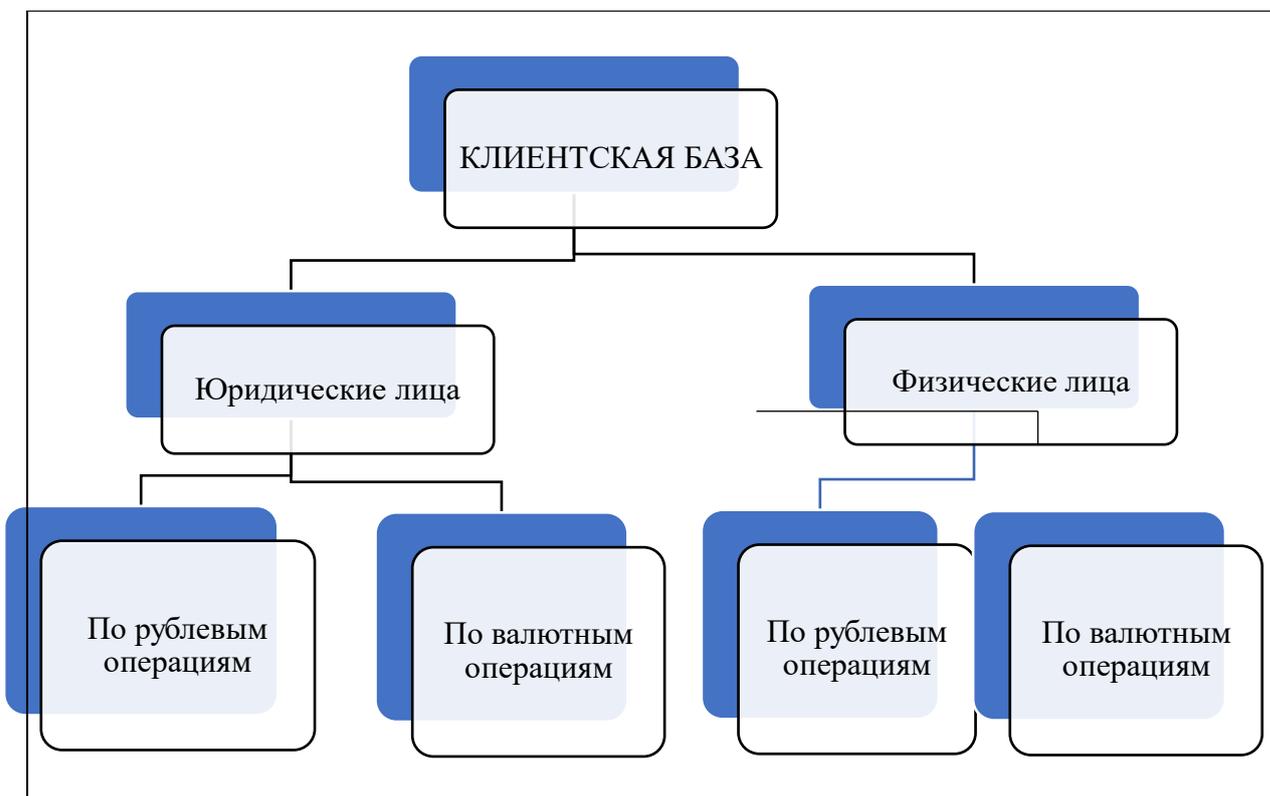


Рис. 1.5. Общее представление о классификации клиентской базы
коммерческого банка

При этом в каждой отдельной группе выделяют так называемых мелких, средних или крупных клиентов.

Структурные единицы и органы, реализующие в коммерческом банке клиентскую политику, могут быть различными. Наиболее распространенная структура органов управления клиентской базой в коммерческом банке представлена на рис.1.6.

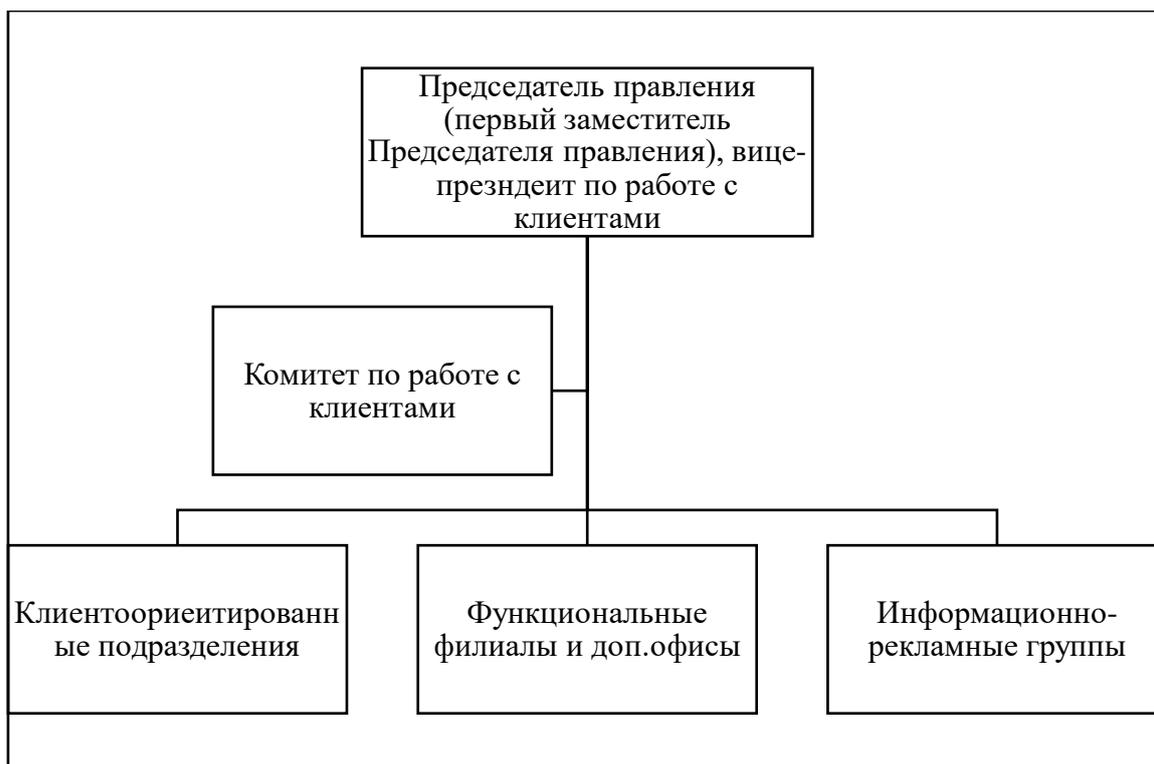


Рис. 1.6. Структура органов управления клиентской базой в коммерческом банке

Как было отмечено в п. 1.2. настоящей главы, особая роль в работе с клиентами отводится персональным менеджерам, которые не просто координируют комплексное удовлетворение клиентских запросов, но и реализуют функции различных служб коммерческого банка. Практика свидетельствует, что становление и развитие института персональных менеджеров позволяет повышать конкурентоспособность услуг коммерческого банка через более эффективное взаимодействие внутренних подразделений. Также институт персональных менеджеров способствует укреплению и расширению клиентской базы за счет сохранения деловых контактов с существующими и установления партнерских отношений с новыми клиентами.

Но, как свидетельствуют публикации в экономической литературе, качественная работа персональных менеджеров должна быть обеспечена работой служб, выполняющих функции информационной и маркетинговой поддержки, а службами (отделами) по развитию бизнеса клиентов для

способствования росту эффективности их деятельности и расширению деловых контактов. При этом важным условием является построение системы анализа, позволяющей выработать определенные рычаги взаимоотношения коммерческого банка с существующими и потенциальными потребителями его услуг. Основным методом подобного анализа в настоящее время является сегментация клиентской базы, способствующая обеспечению адресности предоставляемых банковских продуктов и значительно повышающая рациональность их продвижения.

Эффективная работа с клиентами в коммерческом банке – это процесс воздействия на совокупность или отдельные группы клиентов. При этом данный процесс базируется на нескольких основополагающих принципах:

- достаточное информационное обеспечение как создания, так и управления клиентской базой банка;
- своевременное и полное обеспечение руководства коммерческого банка достоверной информацией о ситуации на рынке, лояльности запросах клиентов, качестве работы с клиентами различных подразделений банка;
- четкая и согласованная работа всех подразделений коммерческого банка по удовлетворению потребностей клиентов;
- создание и развитие организационной структуры банка по работе с клиентами.

Работа с клиентами коммерческого банка традиционно включает в себя следующие основные элементы:

1. создание института персональных менеджеров;
2. организационное и информационное обеспечение деятельности менеджеров по привлечению новых клиентов и по удержанию старых клиентов, по предотвращению их перехода в другой банк;
3. постоянный мониторинг состояния клиентской базы;
4. сегментация клиентской базы;
5. оценка рентабельности взаимоотношений банка с отдельными клиентами или группами клиентов;

6. формирование клиентской культуры банка;
7. организация и развитие рекламы банковских продуктов и услуг;
8. стимулирование сбыта банковских продуктов и услуг;
9. работа со СМИ, общественностью, органами власти, направленная на формирование благоприятного имиджа банка и др.

В целом размеры и структура клиентской базы должны соответствовать стратегическим задачам и возможностям коммерческого банка.

Как особое направление работы коммерческого банка с клиентами следует выделить привлечение и подбор клиентов. Для того, чтобы эта работа имела положительный результат, в коммерческом банке необходимо:

- иметь четко сформулированную политику в области формирования клиентской базы, а также процедуры реализации этой политики;
- в полной мере соблюдать требования законодательства и нормативных актов Банка России, относящихся к сфере взаимодействия банков и их клиентов;
- иметь функционирующий механизм управления рисками, связанными с клиентами в целом или их отдельными группами (для тех рисков, которые банк вынужден брать на себя);
- иметь положительную динамику клиентской базы как результат целенаправленных усилий коммерческого банка.

Именно возможность коммерческого банка привлекать и удерживать клиентов определяет объемы и структуру его ресурсной базы и, как следствие, возможность проведения оптимальных, активных операций.

Современный коммерческий банк должен в полной мере обладать бизнес-технологиями работы с клиентами на основных рабочих местах банка при постоянном мониторинге конкурентоспособности этих технологий для обеспечения их коррекция с учетом банковских новаций. Не вызывает сомнений тот факт, что, если действующие бизнес-технологии коммерческого банка неудобны для клиента или они проигрывают своим

конкурентам, в качестве результате можно ожидать не только отсутствие расширения клиентской базы, но даже ее сокращение.

Кроме того, эффективная работа с клиентами невозможна без постоянной оценки качества их обслуживания, анализа всех замечаний и предложений клиентов, создания постоянно действующей системы анкетирования и опросов клиентов. Такая обратная связь коммерческого банка со своими клиентами направлена на повышение уровня и качества клиентской работы и клиентской политики. Во многих банках для такой постоянной создаются штатные подразделения (отделы или сектора). Современные коммерческие банки при осуществлении клиентской политики используют интегральные показатели оценки качества обслуживания клиентов. Например, индекс удовлетворенности клиентов.

Работа с клиентами не будет эффективной, если в коммерческом банке не будут обеспечены реальные права клиента помимо имеющихся договорных отношений. Это означает, что необходима разработка и реализация такого документа, как кодекс прав клиента. Именно кодекс позволяет клиенту получить заблаговременно всю нужную ему информацию, принять участие в соответствующих мероприятиях коммерческого банка, высказать свои пожелания и предложения и при этом быть услышанным. Кодекс прав клиент является важным элементом клиентской политики коммерческого банка и отвечает современным тенденциям развития банковского бизнеса.

Качество работы с клиентами в коммерческом банке не всегда соответствует современным требованиям в силу того, что во многих банках не решена организационная проблема продаж, т.к. организационной структурой банка не определено, кто занимается продажами: продуктовые отделы или специально созданные для этой работы профессиональные службы.

Также необходимо обратить внимание, что работа с клиентами требует от коммерческого банка реализации всех видов коммуникаций с клиентами.

Развитие коммуникаций коммерческого банка с клиентами – это, прежде всего, развитие лояльности клиентов банку. Такая работа основывается на важнейших документах. Например, годовой график встреч с клиентами руководства коммерческого банка всех уровней управления. Как показывает практика, личные контакты руководящих специалистов коммерческого банка с различными группами клиентов дают высокий экономический эффект. Кроме того, позволяют точнее корректировать продуктовую и тарифную политику банка, учитывать просьбы и пожелания клиентов.

Как обязательный элемент работы коммерческого банка с клиентами – сегментация клиентской базы, отслеживание наиболее успешных технологий работы с каждым из сегментов клиентской базы, в том числе развитие экаунт-менеджмента, то есть технологии работы с VIP-клиентами. Умение работать профессионально с каждым из выделяемых сегментов клиентской базы позволяет вести разговор о создании в коммерческом банке современной системы работы с клиентами.

Также современный коммерческий банк в работе с клиентами должен предусматривать создание и развитие собственных клиентских организаций, направленных на оказание помощи клиентам в их коммерческой и других видах нефинансовой деятельности. Такая помощь клиентам может иметь вид консультирования, обучения, информационного обеспечения, юридического сопровождения и других форм поддержки.

Работа с клиентами будет более результативной при создании и развитии в коммерческом банке корпоративной клиентской культуры, в том числе обеспечение тотальности (заданного уровня на любом участке) действий с клиентами, постоянная работа по обучению сотрудников, разработка стандартов клиентской работы на рабочих местах сотрудников банка, проведение внутренних рейтингов подразделений банка по работе с клиентами, организация выявления степени удовлетворенности клиентов банка, борьба с переадресовками просьб клиентов и ряд других действий в данном направлении и т.д.

Таким образом, в современных условиях любой коммерческий банк, который хочет быть современным и успешным, должен организовывать эффективную работу с клиентами. Только при наличии такой работы на всех уровнях управления в коммерческом банке могут быть решены задачи по привлечению и удержанию клиентов.

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА (НА МАТЕРИАЛАХ ПАО СБЕРБАНК РОССИИ)

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк России

ПАО Сбербанк России основан в 1841 г. и в настоящее время является крупнейшим банком в РФ и одним из ведущих глобальных финансовых институтов в мире. Учредителем и основным акционером банка является Центральный банк Российской Федерации, владеющий 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Другими 50% акций банка владеют российские и международные инвесторы.

ПАО имеет 17493 подразделения в 83 субъектах РФ, обеспечивая банковскими услугами более 70 % населения страны. [40]

В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие, о чем свидетельствует значительная зарубежная сеть, которая состоит из дочерних банков, филиалов и представительств не только в странах СНГ (Беларусь, Казахстан, Украина), но и в Великобритании, США, Центральной и Восточной Европе, Турции и других странах.

По состоянию на 1 января 2016 года на долю ПАО Сбербанк России приходится 28,7% совокупных банковских активов страны. Кроме того, ПАО выступает ключевым кредитором для национальной экономики (его доля в кредитовании физических лиц – 38,7%, а юридических – 32,2%) и имеет крупнейшую долю на рынке вкладов – 46% вкладов населения. [40]

Только в России у ПАО «Сбербанк России» более 110 миллионов клиентов - больше половины населения страны, а за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек. Спектр услуг банка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов

и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг. [40]

Также среди клиентов Сбербанк России значится более 1 млн. предприятий (из 4,5 млн. зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все группы корпоративных клиентов, причем на долю малых и средних компаний приходится более 35% корпоративного кредитного портфеля банка.

Организационная структура управления банка (рис. 2.1) направлена на обеспечение эффективного руководства коммерческой деятельностью банка и имеет уникальную организацию. [40]

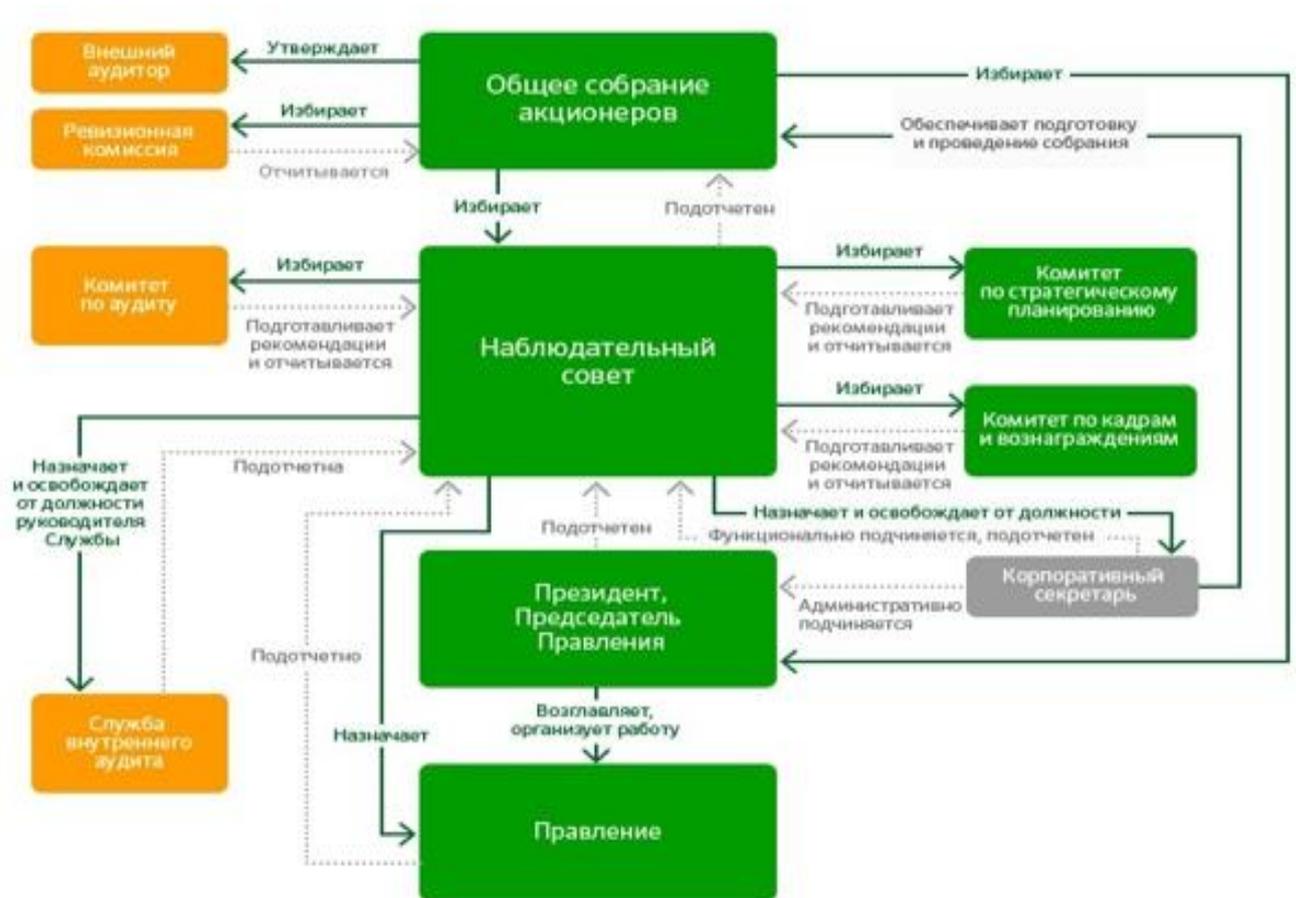


Рис. 2.1. Организационная структура управления ПАО Сбербанк России

Как следует из представленной структуры управления, высший орган управления ПАО – собрание акционеров, на которое возложено решение таких задач, как образование банка, утверждение различных актов и нормативных документов, принятие устава, утверждение отчета о

результатах деятельности банка за прошедший период, распределение прибыли; выбор членов исполнительных и контрольных органов и др.

В целом организационная структура управления ПАО Сбербанк России построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений. Это многоуровневая система, каждый уровень которой отвечает за отдельные направления деятельности коммерческого банка.

Сформировать представление об экономических результатах деятельности коммерческого банка за некоторый период можно на основании анализа основных показателей его баланса, в первую очередь, состояния активов.

Соответствующие расчеты для ПАО Сбербанк России за период 2014 – 2016 г.г. получены на основе данных финансовой отчетности по МСФО (Приложения 1 – 2) и представлены в таблице 2.1.

В исследуемом 3-х летнем периоде совокупные активы банка практически остались на том же уровне и составляют 25,4 млрд. руб. Хотя следует отметить, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. их стоимостная оценка выросла, более, чем на 2 млрд. руб., но затем опять уменьшилась.

Наибольший рост в период 2014–2016 г.г. продемонстрировали такие активы, как «Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения» (более, чем в 4,6 раза) и «Средства в банках» (более, чем в 4 раза).

Произошли некоторые изменения и в структуре активов ПАО.

Динамика и структура активов ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг.¹

Группа активов	Годы						2016 к 2014	
	2014		2015		2016		+ – млн. руб.	рост, %
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%		
Денежные средства и их эквиваленты	2308,8	9,2	2333,6	8,5	2560,8	10,1	252	110,9
Обязательные резервы на счетах в центральных банках	365,7	1,5	387,9	1,4	402	1,6	36,3	109,9
Финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через счета прибылей и убытков	921,7	3,7	866,8	3,2	605,5	2,4	-316,2	65,7
Средства в банках	240,8	1,0	750,6	2,7	965,4	3,8	724,6	400,9
Кредиты и авансы клиентам	17756,60	70,5	18727,80	68,5	17361,3	68,4	-395,3	97,8
Ценные бумаги, заложенные по договорам РЕПО	1 169,30	4,6	222	0,8	113,9	0,4	-1055,4	9,7
Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	829,7	3,3	1 874,30	6,9	1658,9	6,5	829,2	199,9
Инвестиционные ценные бумаги, удерживаемые до погашения	117,9	0,5	477,7	1,7	545,8	2,2	427,9	462,9
Отложенный налоговый актив	19,1	0,1	17,3	0,1	13,9	0,1	-5,2	72,8
Основные средства	496,4	2,0	499,2	1,8	482,9	1,9	-13,5	97,3
Активы группы выбытия и внеоборотные активы, удерживаемые для продажи	72	0,3	212,7	0,8	5	0,0	-67	6,9
Прочие фин. активы	562,9	2,2	671	2,5	314	1,2	-248,9	55,8
Прочие нефин. активы	339,9	1,3	293	1,1	337,8	1,3	-2,1	99,4
ИТОГО АКТИВОВ	25 200,80	100	27334,7	100	25368,5	100	167,7	100,7

Также выросли «Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи» (почти в 2 раза), «Денежные средства и их

¹ Данные представлены на 31 декабря отчетного года

эквиваленты» (почти на 11 %) и «Обязательные резервы на счетах в центральных банках» (рост составил около 10 %). Все остальные группы активов демонстрируют уменьшение своей стоимости.

В первую очередь, необходимо обратить внимание на уменьшение доли такого актива, как «Кредиты и авансы клиентам». Если в 2014 г. этот актив составлял 70,5 % всей стоимости активов ПАО Сбербанк России, то в 2016 г. уже 68,4 %. Уменьшение доли данного актива идет параллельно с сокращением его объема. В исследуемом периоде «Кредиты и авансы клиентам», выданные ПАО, уменьшились на 395,3 млн. руб. или на 2,2 %.

Почти в 2 раза (с 3,3 % до 6,5 %) выросла доля такого актива, как «Инвестиционные ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи». Абсолютный и относительный рост данного актива свидетельствует о расширении операций ПАО с ценными бумагами.

Структура активов ПАО Сбербанк России с учетом наиболее значимых групп представлена диаграммами на рис. 2.2.

Активы коммерческого банка должны быть обеспечены собственными средствами и обязательствами, которые представляют собой средства, не принадлежащие кредитной организации. На практике именно обязательства – наибольшая доля ресурсов коммерческого банка, используемых на определенных условиях в качестве финансового источника.

Динамика и структура обязательств ПАО «Сбербанк России» в анализируемом периоде представлена в таблице 2.2.

Выполненные расчеты демонстрируют тот факт, что при росте активов ПАО Сбербанк России его обязательства сократились более, чем на 633 млн. руб. или на 2,7 %.

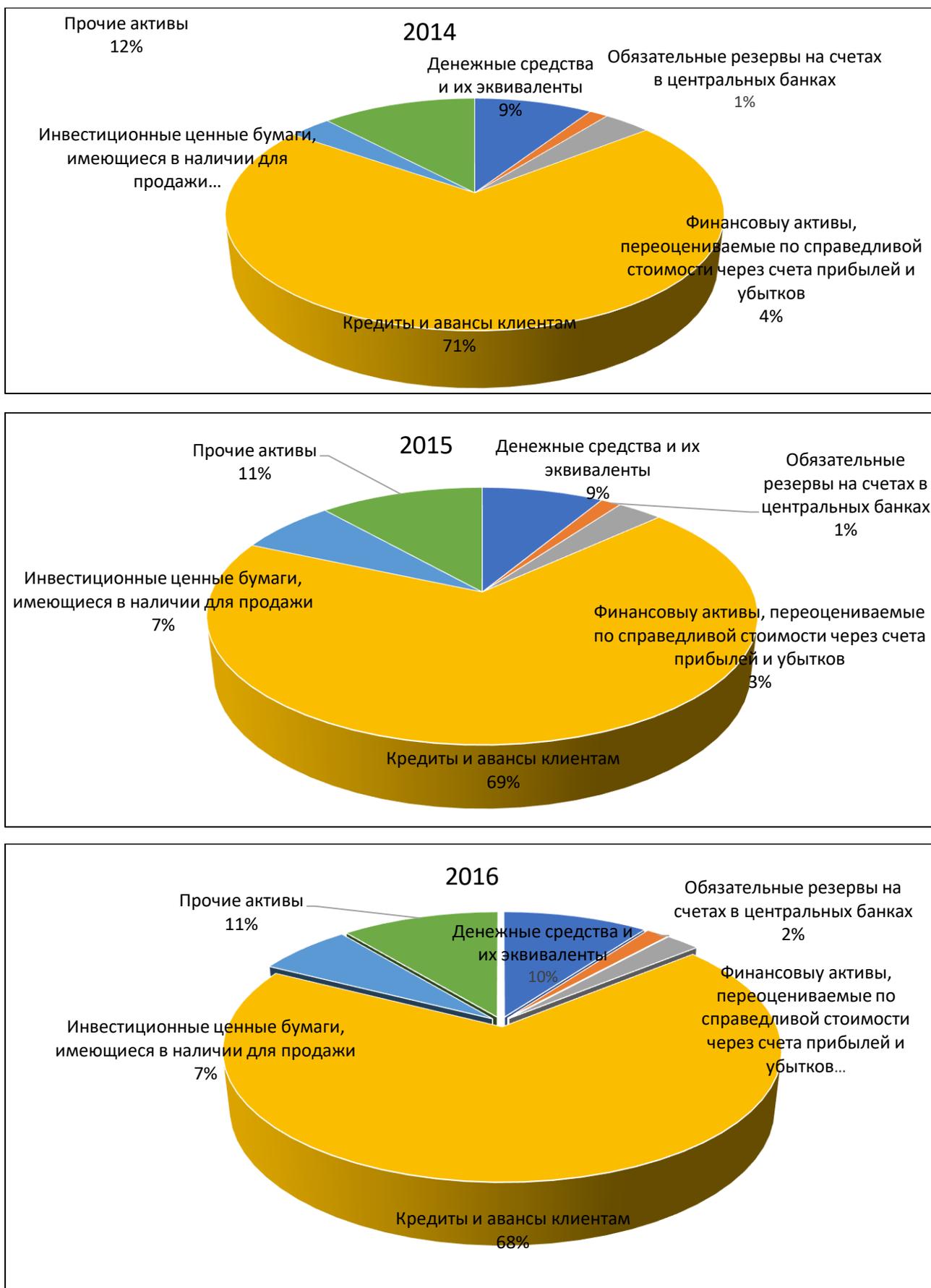


Рис. 2.2. Структура активов ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг.

Динамика и структура обязательств ПАО Сбербанк России
в 2014-2016 гг.

Группа активов	Годы						2016 к 2014	
	2014		2015		2016		+ – млн. руб.	рост, %
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%		
Средства банков	3640	15,7	1045,9	4,2	561,9	2,5	-3078	15,4
Средства физических лиц	9 328,40	40,2	12043,7	48,3	12449,6	55,2	3121,2	133,5
Средства корпоративных клиентов	6 234,50	26,9	7754,60	31,1	6235,2	27,7	0,7	100,0
Выпущенные долговые ценные бумаги	1 302,60	5,6	1378,50	5,5	1161	5,1	-141,6	89,1
Прочие заемные средства	537,2	2,3	398	1,6	261,4	1,2	-275,8	48,7
Финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости	769,1	3,3	426,6	1,7	212,9	0,9	-556,2	27,7
Отложенные налоговые обязательства	45,3	0,2	132	0,5	55,1	0,2	9,8	121,6
Обязательства группы выбытия	58,2	0,3	185,9	0,7	0,8	0,0	-57,4	1,4
Резервы по страховой деятельности и деятельности пенсионного фонда	0	0,0	323,6	1,3	479,2	2,1	479,2	-
Прочие финансовые обязательства	444,5	1,9	397,6	1,6	312,6	1,4	-131,9	70,3
Прочие нефинансовые обязательства	51,4	0,2	66,8	0,3	77,3	0,3	25,9	150,4
Субординированные займы	769,5	3,3	806,5	3,2	739,9	3,3	-29,6	96,2
Итого обязательств	23180,7	100	24959,7	100	22546,9	100	-633,8	97,3

² Данные представлены на 31 декабря отчетного года

Наибольшее сокращение претерпели такие обязательства, как «Средства банков». Их величина в 2016 г. составила 561,9 млн. руб., что соответствует только 15,4 % уровня 2014 г.

Данная динамика связана с тем, что межбанковское кредитование является одним из самых дорогих источников привлечения средств для любого коммерческого банка. Поэтому ПАО Сбербанк России ограничивает объем данных операций.

Некоторые обязательства демонстрируют рост. Например, на 3121,2 млн. руб. или на 33,5 % выросли средства физических лиц, под которыми подразумевается деньги, внесенные в банк частными клиентами, хранящиеся на счетах и используемые в соответствии с режимом счета и банковским законодательством. Средства физических лиц являются и остаются основным источником финансирования деятельности коммерческого банка, в том числе и ПАО Сбербанк России.

Это подтверждает и структура обязательств ПАО Сбербанк России в исследуемом периоде, которая демонстрирует, что по-прежнему основную часть обязательств банка составляют средства физических лиц. Доля этих обязательств выросла с 40,2 % в 2014 г. до 55,2 % в 2016 г.

Величина средств корпоративных клиентов в ПАО Сбербанк России осталась примерно на том же уровне, хотя их доля в общей сумме обязательств не стабильна. Так, в 2014 г. они составляли 26,9 %, в 2015 г. – 31,1 %, а в 2016 г. – 27,7 %.

Диаграммы, отражающие динамику и структуру обязательств ПАО Сбербанк России в 2014-2016 г.г., представлены на рис. 2.3.

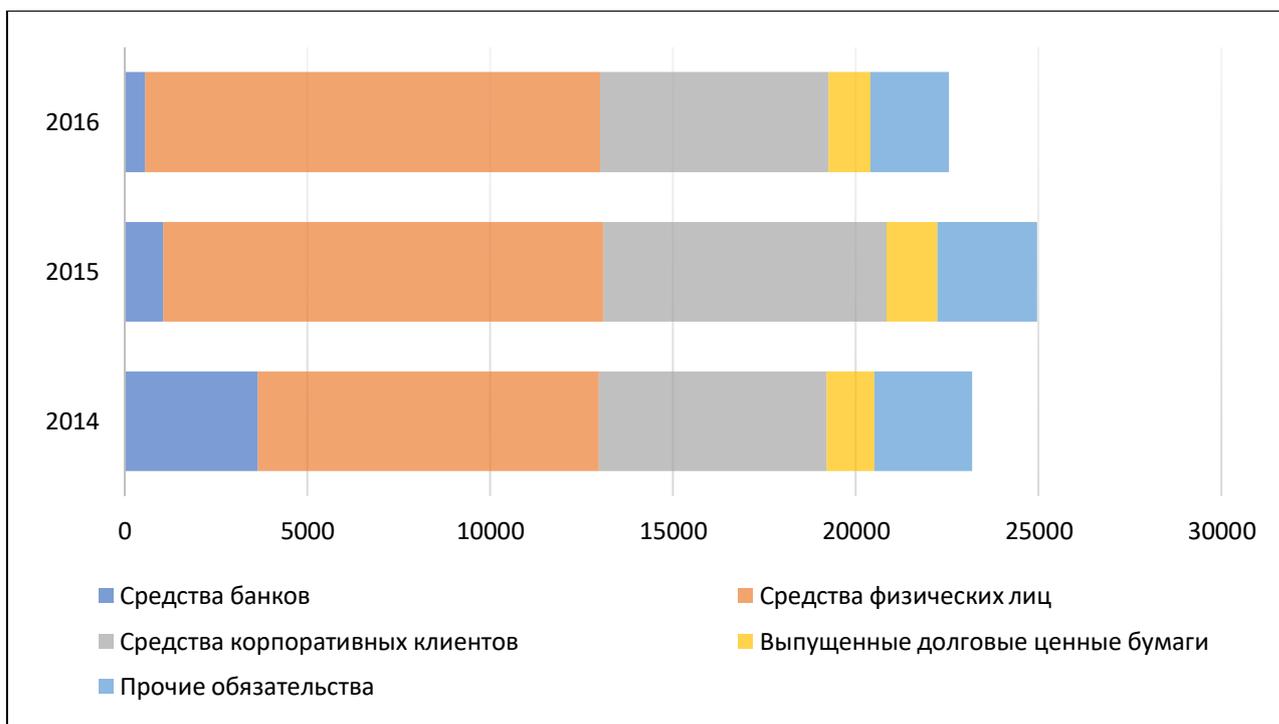


Рис. 2.3. Динамика и структура обязательств ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг.

Характерно, что при сокращении обязательств, ПАО Сбербанк России в период 2014 – 2016 г.г. увеличивает собственные средства, о чем свидетельствуют показатели, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика собственных средств ПАО Сбербанк России
в 2014-2016 гг.

Собственные средства	Годы			2016 к 2014	
	2014	2015	2016	+, – млн. руб.	рост, %
Уставный капитал, млн. руб.	87,7	87,7	87,7	0	100,0
Эмиссионный доход, млн. руб.	232,6	232,6	232,6	0	100,0
Нераспределенная прибыль, млн. руб.	1718,8	1935,2	2435,7	716,9	141,7
Прочие, млн. руб.	-19	119,5	62,1	81,1	-326,8
Итого собственных средств, млн. руб.	2020,1	2375	2818,1	798	139,5

В исследуемом периоде собственные средства ПАО Сбербанк России увеличились на 798 млн. руб. или почти на 40 %. Обеспечен этот рост увеличением нераспределенной прибыли, которая в 2016 г. составила почти 2,5 млрд. руб., что на 41,7 % больше ее значения в 2014 г.

В свою очередь, нераспределенная прибыль обеспечивается итоговыми финансовыми результатами деятельности коммерческого банка, а именно чистой прибылью, которая представляет собой остаток доходов банка после покрытия всех расходов, в том числе непредвиденных, формирования резервов, уплаты налогов из прибыли. Финансовые результаты деятельности ПАО Сбербанк России представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика финансовых результатов деятельности ПАО Сбербанк России в 2014-2016 г.г.

Показатель	Годы			2016 к 2014	
	2014	2015	2016	+,- млн. руб.	рост, %
Чистые процентные доходы, млн. руб.	1019,7	988	1362,8	343,1	133,6
Чистые процентные доходы после резерва под обесценение долговых финансовых активов, млн. руб.	658,3	512,8	1020,4	362,1	155,0
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	374,2	331,2	677,5	303,3	181,1
Прибыль за год, млн. руб.	290,3	222,9	541,9	251,6	186,7

Выполненные расчеты позволяют сделать вывод о том, что прибыль ПАО Сбербанк России в соответствии с отчетностью по требованиям МСФО в 2016 г. составила почти 542 млн. руб., что по сравнению с 2014 г. больше на 251,6 млн. руб. или почти на 87 %. Но 2015 г. не вписывается в тенденцию роста прибыли, т.к. в этом году она имела наименьшее значение и по сравнению с 2014 г., и по сравнению с 2016 г.

Рост прибыли произошел вследствие роста процентных доходов ПАО, что наглядно иллюстрируют графики на рис. 2.4.

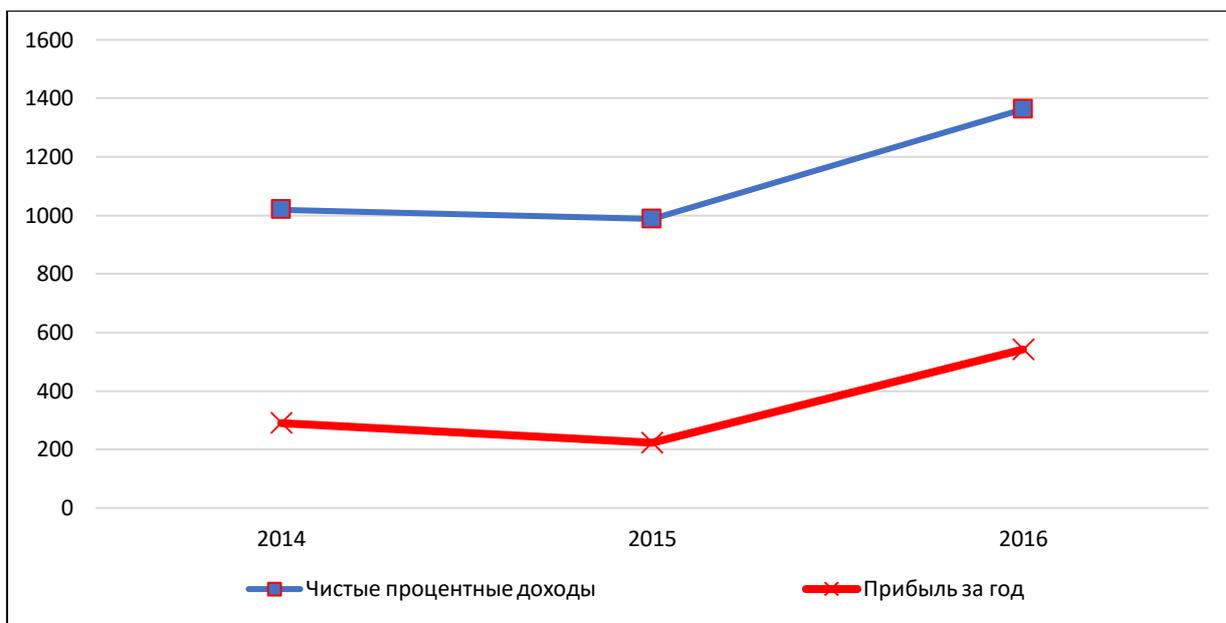


Рис. 2.4. Динамика процентных доходов и прибыли ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что не в простых экономических условиях, в которых оказалась экономика страны, ПАО Сбербанк России не просто сохранил достигнутый уровень, но и сумел нарастить объемы деятельности и, как следствие, улучшить свои финансовые результаты. Способность к переменам и движению вперед – признак отличной «спортивной» формы, в которой находится сегодня Сбербанк. Титул старейшего и крупнейшего банка России не мешает ему открыто и добросовестно конкурировать на международном банковском рынке и «держать руку на пульсе» финансовых и технологических перемен. Сбербанк не только шагает в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережает их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов.

2.2. Клиентская политика ПАО Сбербанк России

Как отмечалось в п 1.1, клиентская политика является важнейшей составляющей стратегии развития коммерческого банка.

ПАО Сбербанк России является клиентоориентированным коммерческим банком, главная цель которого заключается в удовлетворении потребностей клиентов банковских услуг.

В основе клиентской политики банка находится идея максимальной ориентации на клиента превращение ПАО Сбербанк России в «сервисную» компанию. Это означает, что банк стремится удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений.

Основными задачами клиентской политики ПАО Сбербанк России являются:

1) Обеспечение удовлетворённости клиентов продуктами и услугами ПАО Сбербанк России, а также тесного взаимодействием с ним.

2) Обеспечение ценности банковских продуктов и услуг ПАО Сбербанк России для различных групп клиентов через формирование индивидуальных наборов продуктов и услуг, основанных на понимании специфических потребностей и целей клиентов.

3) Построение с клиентами ПАО Сбербанк России партнёрских долгосрочных отношений, формирующих взаимную лояльность и приверженность.

4) Обеспечение оказания клиентам услуг ПАО Сбербанк России квалифицированными сотрудниками, обладающими необходимыми компетенциями.

5) Обеспечение информирования клиентов о преимуществах сотрудничества с ПАО Сбербанк России.

На финансовых рынках, отличающихся высокой конкурентной средой и имеющих тенденцию к унификации продуктового предложения, все большее значение уделяется клиентской политике, позволяющей потенциальному клиенту найти «свой банк», выделив его среди группы конкурентов, а банку, в свою очередь, предложить своему клиенту сделку, в наибольшей степени удовлетворяющую его потребности.

ПАО в предыдущие годы постоянно увеличивал количество устройств самообслуживания, но в 2016 г. их количество значительно сократилось в связи с переводом платежей в альтернативные удаленные каналы, такие, как интернет-банк «Сбербанк Онлайн» и СМС-сервис «Мобильный банк» (рис. 2.5).

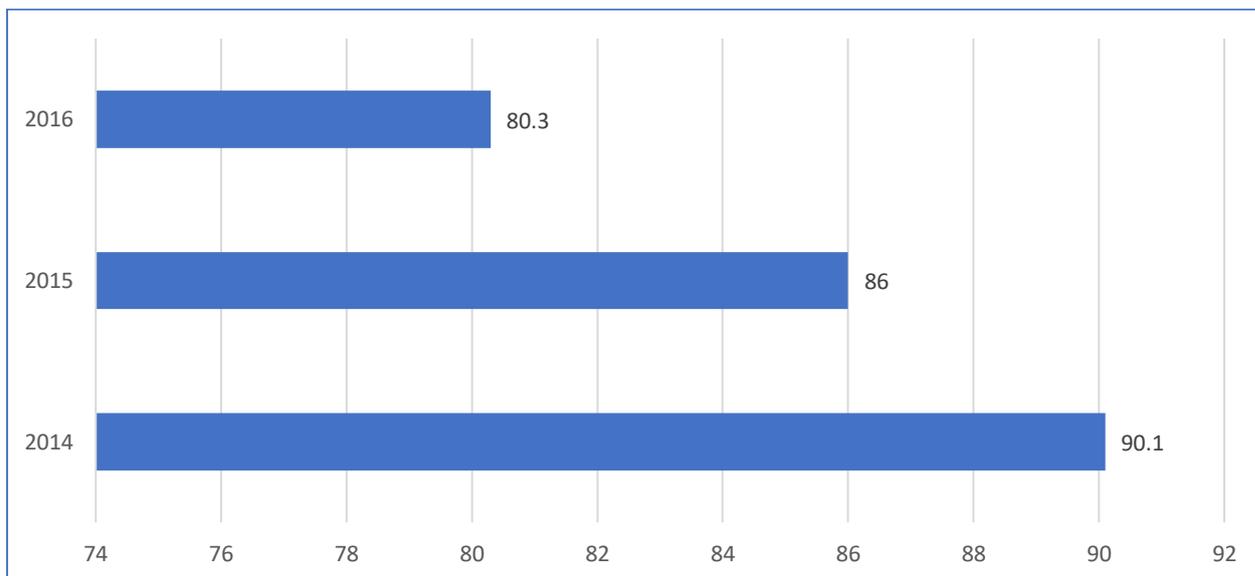


Рис. 2.5. Динамика количества устройств самообслуживания ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг., (тыс. шт.)

Помимо финансовых показателей и масштаба сбытовой сети ПАО Сбербанк России существует ряд факторов, позволяющих банку прочно занимать лидирующие позиции на банковском рынке. К ним относятся:

- 1) следование наиболее перспективным тенденциям развития рынка банковских услуг;

2) ориентация на оптимальную целевую аудиторию по соотношению доходность, риск, численность и настройка на нее единого продуктового ряда;

3) проведение активной коммуникационной политики.

Так как с клиентами ПАО Сбербанк России является более 110 миллионов физических лиц, что составляет большую часть населения страны, их банк следует следующим приоритетам:

- постоянно повышать доступность кредитов, предлагая различные способы их погашения: равными ежемесячными (аннуитетными) или дифференцированными платежами, с обязательным разъяснением клиентам всех возможностей и ограничений того или иного вида платежей;

- помогать клиентам избежать принятия на себя чрезмерной долговой нагрузки, усилив внимание к индивидуальной платежеспособности при выдаче новых кредитов;

- сохранять всю линейку розничных кредитных продуктов и будем продолжать оптимизировать ее, учитывая необходимость сохранения качества кредитного портфеля;

- обеспечивать повышение финансовой грамотности населения, консультации и разъяснения по всем продуктам и услугам банка;

- усиливать работу по сохранению и повышению качества кредитного портфеля, тщательно оценивая финансовые возможности заемщиков и предлагаемое обеспечение;

- вести борьбу с коррупционным и иным незаконным давлением. Для этого в банке работает круглосуточная телефонная линия для получения информации, которая помогает сотрудникам банка обеспечивать полное соблюдение прозрачных и справедливых правил предоставления кредитов клиентам.

То, что клиентская политика ПАО Сбербанк России развивается и развивается эффективно, подтверждает устойчивая динамика роста

количества клиентов, участвующих в программе лояльности «Спасибо от Сбербанка» (рис. 2.6).

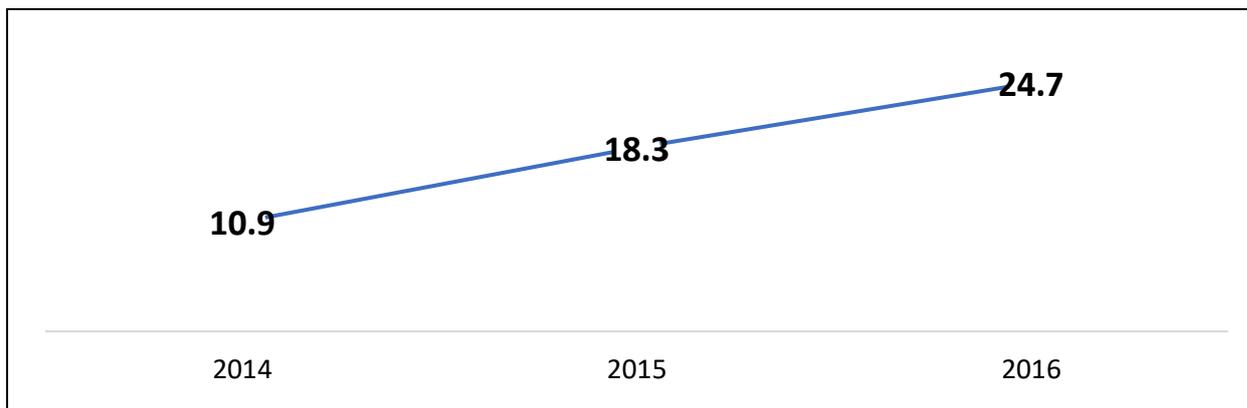


Рис. 2.6. Динамика клиентов ПАО Сбербанк России, участвующих в программе лояльности «Спасибо от Сбербанка» в 2014-2016 гг., (млн. чел.)

ПАО Сбербанк России работает с равной долей внимания с различными группами клиентов, но при этом не забывает о тех, кто нуждается в социальной поддержке. Например, молодежь или пенсионеры. По состоянию на 01.01.2017 г. 61 % российских пенсионеров получает пенсию в ПАО Сбербанк России (рис. 2.7), при этом 85 % из них пользуются картами.

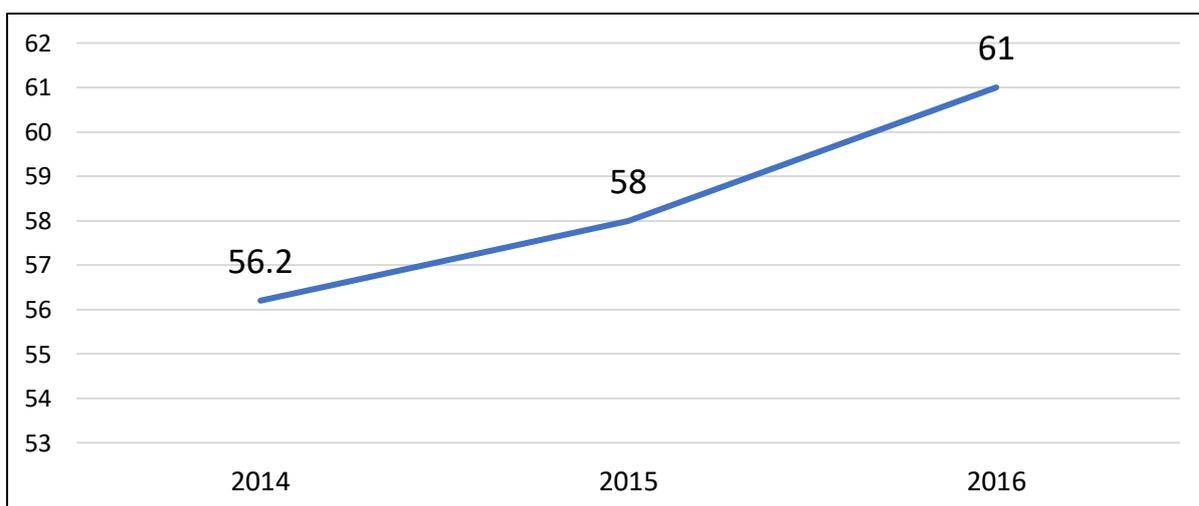


Рис. 2.7. Доля пенсионеров, получающих пенсию через ПАО Сбербанк России в 2014-2016 гг., (%)

Радикальное изменение технологий, в первую очередь в области Интернета, цифровых, мобильных и социальных платформ, обуславливает

значительные изменения в предпочтениях клиентов, их моделях поведения и принятия решений. Это также предопределило новые возможности для ПАО Сбербанк России в области клиентской политики.

Кроме того, ПАО Сбербанк России проявляет большую активность в адаптации работы с клиентами под потребности больших групп со схожими характеристиками (например, молодежь или состоятельные клиенты), создавая для них специальные предложения, модели обслуживания и форматы. Все это позволяет увеличить срок сотрудничества клиентов с анализируемым коммерческим банком.

Еще одним из наиболее важных элементов в системе клиентской политики ПАО Сбербанк России является обучение сотрудников. В банке постоянно ведется работа по обеспечению эффективности сотрудников подразделений прямых продаж

При личном контакте с клиентом. В 2016 г в ПАО была внедрена новая модель работы специалистов по прямым продажам, при которой каждый специалист оснащен мобильным устройством – планшетом с доступным приложением iServe, разработанное специально с учетом потребностей клиентов и сотрудника.

Новых сотрудников банка обучают в соответствии с принятыми в банке стандартами и нормами поведения, а для уже работающих проводится работа по совершенствованию их знаний и навыков. Также для вновь принятых сотрудников разработана стандартная программа обучения, с указанием сроков, ответственных, форм контроля и т.д. При обучении новых сотрудников в банке реализуется система наставничества, когда новичкам на практических примерах помогают одни из лучших сотрудников или непосредственный руководитель. Для работающего персонала в банке разрабатывается план обучения и повышения квалификации на год в соответствии с результатами последней аттестации и текущими результатами работы.

Помимо этого, большое значение имеет мотивация персонала, занятого обслуживанием клиентов. Для этого в ПАО Сбербанк России разработана эффективная система мотивации, включающая как оплату труда, так и другие (в том числе нематериальные) методы стимулирования. Система материального стимулирования предусматривает три вида мотивации: поощрения за превышение стандартов обслуживания клиентов, нормальный уровень оплаты при выполнении стандартов, а также наказание за невыполнение стандартов. Нематериальные методы стимулирования мотивируют персонал на постоянное улучшение своей работы и на создание корпоративной культуры, ориентированной на высокое качество обслуживания клиентов, что имеет важное значение для эффективной клиентской политики.

Контроль качества клиентского обслуживания в ПАО Сбербанк России включает:

1) проведение контрольных закупок, позволяющее выявить факты отклонения от стандартов сервиса, с которыми мог бы столкнуться реальный клиент;

2) анализ процессов предоставления продуктов, позволяющий находить узкие места в технологиях обслуживания клиентов и оперативно корректировать как стандарты клиентского обслуживания, так и сами технологии продаж;

3) наличие системы регистрации и обработки претензий клиентов, позволяющую решить проблемы конкретного клиента и при необходимости применить к виновным должностным лицам меры административного воздействия, а также на основании анализа причин возникновения претензии находить недостатки в технологиях обслуживания клиентов, предотвращая возможность повторного появления претензии.

Таким образом, несмотря на сложные условия и существенно возросшую нагрузку на банк, его сотрудников и инфраструктуру, ПАО Сбербанк России продолжает свою деятельность в полном объеме,

предоставляя все виды услуг постоянным и новым клиентам, физическим и юридическим лицам, предприятиям крупного, малого и среднего бизнеса, работающим во всех отраслях экономики. Клиентская политика ПАО Сбербанк России направлена на максимальное удовлетворение потребностей своих клиентов в качественных банковских услугах, оказание содействия в развитии и оптимизации их производственно-финансовой деятельности, укрепление взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества.

2.3. Динамика клиентской базы ПАО Сбербанк России

Клиентская политика ПАО Сбербанк России находится в постоянном развитии как по отношению к юридическим, так и по отношению к физическим лицам (розничным клиентам).

В соответствии с выводами годового отчета ПАО Сбербанк России за 2016 г. (Приложение 3), в прошедшем периоде в банке было уделено огромное внимание вопросам повышения качества обслуживания клиентов и работе с обращениями, для чего в структурах ПАО была внедрена система запросов обратной связи от клиентов. Результатом такой работы стало значительное увеличение количества розничных клиентов, что иллюстрируют таблица 2.5 и рис. 2.8.

В отчете ПАО Сбербанк России отмечается, что высокая удовлетворенность розничных клиентов уровнем сервиса была достигнута именно в премиальных каналах обслуживания, таких, как «Сбербанк Первый» и «Сбербанк-Премьер», а также Сбербанк Онлайн.

Бесспорно, именно удовлетворенность уровнем сервиса влияет на готовность клиентов рекомендовать коммерческий банк друзьям и знакомым.

Динамика показателей клиентской базы – розничных клиентов ПАО
Сбербанк России в 2014–2016 г.г.

Показатели	Годы			2016 к 2014	
	2014	2015	2016	+, –	рост, %
Количество активных розничных клиентов, млн. чел.	74,7	79,7	83,2	8,5	111,4
Количество продуктов на клиента, шт.	2	2,62	2,93	0,93	146,5
Индекс удовлетворенности и лояльности клиентов (NPS) ³ , %	52	55	58	6	

На протяжении всего исследуемого периода индекс удовлетворенности и лояльности клиентов (NPS) Сбербанка имеет устойчивую тенденцию роста, что отражается на количестве клиентов и, в конечном итоге, на результатах деятельности ПАО.

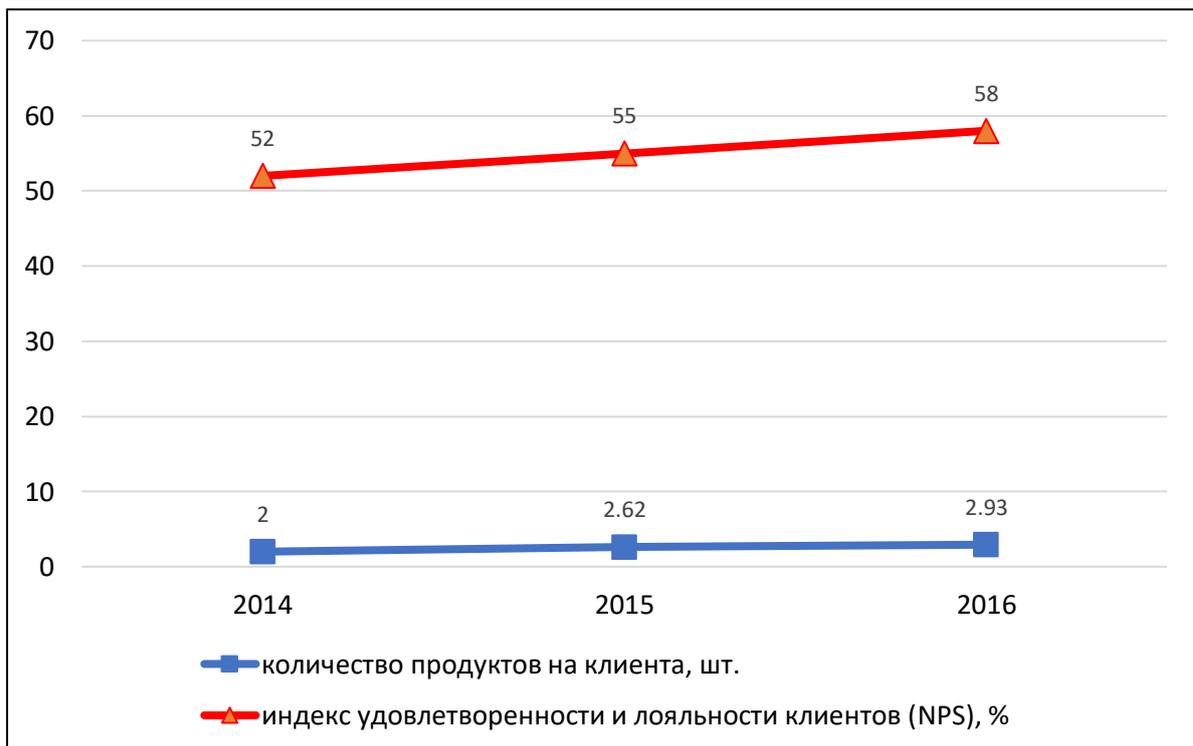


Рис. 2.8. Динамика показателей клиентской базы – розничных клиентов ПАО
Сбербанк России в 2014-2016 г.г.

³ NPS – индекс готовности клиентов рекомендовать Сбербанк друзьям и знакомым

Специалисты банка отмечают, что основной прирост клиентской базы – розничных клиентов, был обеспечен в таких многочисленных сегментах, как молодежь и массовый продукт. Что касается ВИП-клиентов, то показатель их лояльности на протяжении последних 2-3-х лет сохраняется примерно на одном уровне.

Кроме того, рост в 2016 г. по отношению к 2014 г. количества продуктов на одного клиента на 0,93 шт. или почти на 47 %, свидетельствует об углублении отношений ПАО Сбербанк России с клиентами, что обеспечивает рост операционного дохода банка в расчете на одного клиента.

В целях повышения результативности и качества клиентской политики ПАО Сбербанк России последние несколько лет создавал развитую инфраструктуру и содействовал формированию у клиентов привычки использования удаленных каналов обслуживания при осуществлении ими финансовых операций.

Что касается такого сегмента клиентской базы, как корпоративные клиенты, следует отметить, что на начало 2017 г. их насчитывается более 1,8 млн., включая и индивидуальных предпринимателей. В клиентской базе ПАО Сбербанк России корпоративные клиенты разделены на сегменты:

- Малый и микро-бизнес;
- Крупный и средний бизнес;
- Региональный государственный сектор;
- Оборонно-промышленный комплекс;
- Крупнейшие клиенты.

Во множественных исследованиях, в том числе и в отчете ПАО Сбербанк России (Приложение 3), отмечается, что изменения предпочтений в сегменте корпоративных клиентов, происходят несколько медленнее, чем у розничных клиентов. Но все же и они имеют место. Для повышения удовлетворенности услугами банков именно в сегменте корпоративных клиентов в ПАО Сбербанк России в 2016 г. была запущена

«Интеллектуальная система управления» (ИСУ), которая предназначена для постановки целей банковским служащим по взаимодействию с клиентами и мониторингу отклонений. В 2016 г. через данную систему уже осуществлялось управление отклонениями продаж в таких сегментах, как:

- Малый и микро-бизнес;
- Крупный и средний бизнес;
- Региональный государственный сектор.

ПАО Сбербанк России получил результат: рост производительности клиентских менеджеров, увеличение количества сделок в 2016 г. в 3 раза по сравнению с 2015 г. (Приложение 3).

Подтверждение полученным выводам обеспечивают расчеты, представленные в таблице 2.6, а также иллюстрация этих расчетов на рис. 2.9.

Таблица 2.6

Динамика показателей клиентской базы – корпоративных клиентов ПАО
Сбербанк России в 2014–2016 г.г.

Показатели	Годы			2016 к 2014	
	2014	2015	2016	+, –	рост, %
Количество продуктов на клиента, шт.	2,02	2,04	2,26	0,24	111,9
Индекс удовлетворенности и лояльности клиентов (TRIM) ⁴ , %	65	67	68	3	

Увеличение количества продуктов на одного клиента как в сегменте физических лиц, так и для корпоративных клиентов, примерно одинаково – более 11 %.

Что касается индекса удовлетворенности и лояльности, то в сегменте частных или розничных клиентов он ниже, зато прирост его более весом – 6

⁴ TRIM – индекс удовлетворенности и лояльности клиентов. Рассчитывается на основе выборки из нескольких тысяч компаний, куда входят не только клиенты ПАО Сбербанк России

п.п. В сегменте корпоративных клиентов сам индекс выше, но характеризуется меньшим приростом – 3 п.п.

Следует отметить, что в предоставлении услуг корпоративным клиентам в ПАО Сбербанк России делают акцент на обеспечение скорости, простоте и удобстве обслуживания. Так, в ПАО реализуются такие пилотируемые продукты, как СМАРТ-кредиты (предодобренные предложения или «Умный кредит»).

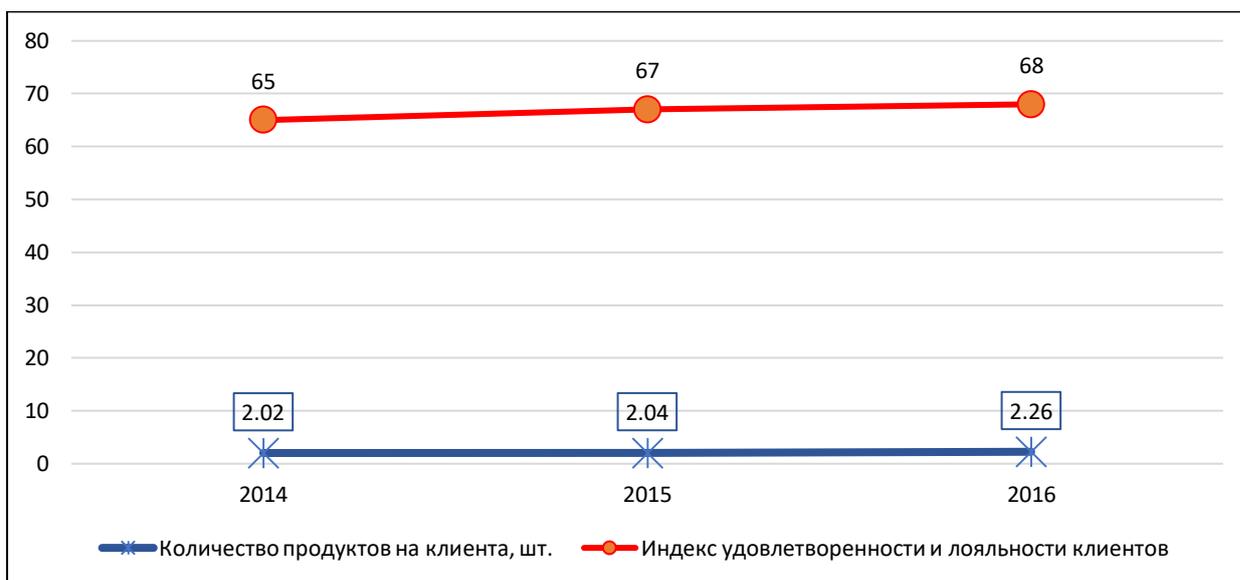


Рис. 2.9. Динамика показателей клиентской базы – корпоративных клиентов ПАО Сбербанк России в 2014–2016 г.г.

Смарт-кредиты — это кредит, при принятии решения о выдаче которого специалисты банка анализируют не cash-flow-модель корпоративного клиента, а его транзакции в банке.

В результате выполненных исследований можно утверждать, что Динамика показателей клиентской базы – корпоративных клиентов ПАО Сбербанк России в своей клиентской политике ориентируется на потребности клиента и с этой целью подстраивает существующие каналы обслуживания под различные группы клиентов, формируя тем самым клиентоцентричную модель обслуживания.

Основными принципами такой модели являются:

- надежность/ исполнение обязательств на 100%;
- мы знаем все о клиенте и предвосхищаем его ожидания;
- непрерывная генерация и внедрение новых сервисов;
- клиенту доступна история всех его операций и взаимоотношений с банком;
- презумпция правоты клиента;
- дружелюбное отношение и квалифицированное обслуживание клиентов;
- 100 % финансовая безопасность незаметная для клиента;
- сервисы, которые нужны клиенту 24x7, доступны 24x7;
- решение проблемы клиента в момент обращения (FCR 100 %);
- клиенту доступен любой сервис в удобном канале.

Для успешного продвижения клиентоцентричной модели обслуживания клиентов ПАО реализуются различные проекты. Например, проект «Создаем лучший клиентский опыт», основная задача которого – продвижение культуры клиентоцентричности среди сотрудников ПАО Сбербанк России. Для решения данной задачи менеджеры банка делятся с коллегами своим опытом или историями по обслуживанию и оказанию помощи клиентам. Таким образом, случившиеся истории становятся основой для лучших практик по обучению персонала банка взаимодействию с клиентами.

Кроме того, ПАО Сбербанк России постоянно развивает различные каналы обслуживания своих клиентов и, в первую очередь, удаленные каналы, такие, как интернет-банк «Сбербанк Онлайн», СМС-сервис «Мобильный банк». Спрос на такого вида обслуживание подтверждает увеличение количества уникальных активных клиентов удаленных каналов (таблица 2.7 и рис. 2.10).

Динамика количества уникальных активных клиентов ПАО Сбербанк России
в 2014–2016 г.г.

Клиенты, млн. чел	Годы			Рост 2016 к 2014, %
	2014	2015	2016	
Уникальные активные клиенты удаленных каналов ⁵	26,9	38,8	47,4	176,2
Клиенты мобильного приложения "Сбербанк Онлайн"	3,8	10,5	20,6	542,1
Клиенты web-версии "Сбербанк Онлайн"	18	24,6	25,1	139,4
Клиенты СМС-сервиса "Мобильный банк"	14,1	22,7	27,1	192,2

Представленные показатели демонстрируют активный рост спроса на все виды обслуживания с удаленными каналами, но все же наибольший рост спроса на мобильные удаленные каналы имеет место в отношении мобильного приложения "Сбербанк Онлайн", увеличение количества активных клиентов составило почти 5,5 раз. Можно также отметить, увеличение клиентов СМС-сервиса "Мобильный банк" – оно составило за 3 последних года более 92 %.

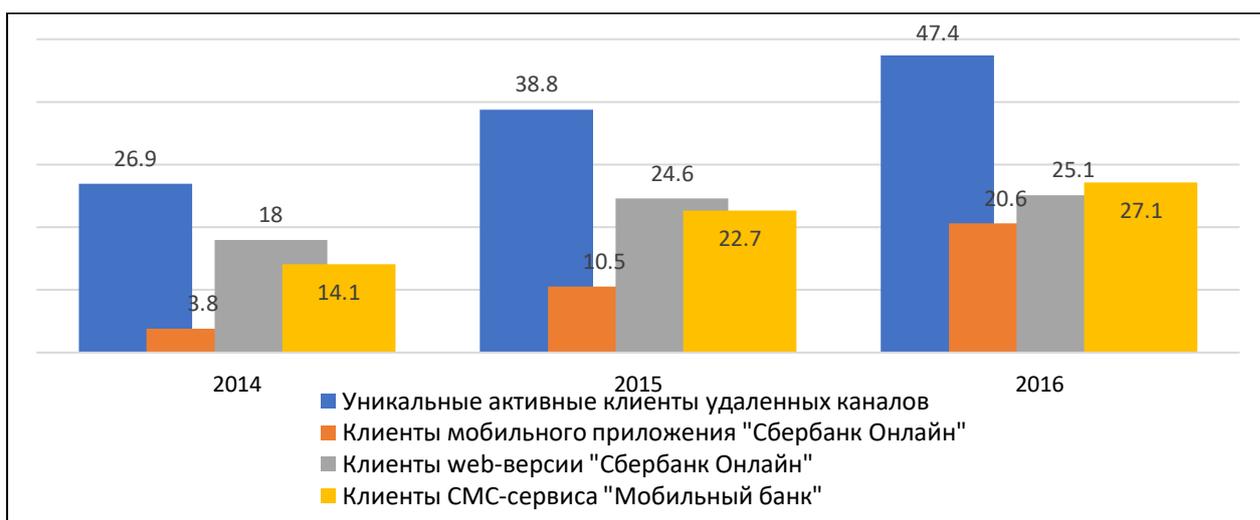


Рис. 2.10. Динамика количества уникальных активных клиентов ПАО
Сбербанк России в 2014–2016 г.г.

⁵ Один клиент может пользоваться несколькими удаленными каналами одновременно

Таким образом, клиентская политика банка не статичная, а динамичная категория, следовательно, она требует постоянного совершенствования с использованием новых инновационных подходов. Кроме того, в условиях неопределенности в экономике и возможной рецессии, которая часто приводит к использованию банками стратегии сокращения затрат, крайне важно учитывать приоритеты клиентов и структуру их потребностей. Поэтому для ПАО Сбербанк России целесообразно разработать практические рекомендации по совершенствованию клиентской политики.

2.4. Рекомендации по совершенствованию клиентской политики коммерческого банка

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1) основным принципом клиентской политики банка является клиентоориентированный подход. Работа по удержанию клиентов в банке должна быть направлена на создание продуктов, соответствующих профилю потребления и сбережения клиента. Особое внимание банку необходимо уделять качественному обслуживанию клиентов и развитию приват-банкинга;

2) в целях и развития отношений с клиентами внедрять технологию персонального менеджмента. Для этого необходимо создать специальное подразделение в структуре банка, а также закрепить персональных менеджеров за ключевыми клиентами;

3) в обязанности персональных менеджеров должно входить: изучение привлекательности клиентов для банка; формирование базы данных; исследование бизнеса клиента, определение его потребностей; обоснование выгоды банковских услуг; изучение информации о других банках, в которых открыты счета клиента, установление сильных и слабых сторон деятельности этих банков; составление для клиента индивидуального коммерческого предложения, разработка индивидуальных схем

обслуживания; участие в разработке маркетингового плана банка и мероприятий по привлечению клиентов;

4) персонализировать взаимоотношения с клиентами в целях минимизации операционных, административных и другие расходов на работу с ними возможно с помощью CRM-системы – программного продукта для автоматизации и повышения эффективности процессов взаимодействия с клиентами;

5) следует уделить много внимания улучшению параметров качественного обслуживания: доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту, профессионализм персонала банка, отсутствие очередей, комфортные условия, удобный режим работы, скорость обслуживания при совершении операций, возможность получения подробной консультации, наличие рекламно-информационного материала в зале и его достаточность;

б) развивать и совершенствовать дистанционные формы обслуживания и работу финансовых посредников. Электронные услуги позволяют увеличивать количество транзакций в разы с минимальными издержками и высокой точностью. К тому же данные технологии позволяют создавать базу данных клиентов и управлять ей.

Данные предложения будут способствовать совершенствованию механизма удержания клиентов коммерческого банка. Комплексное применение этих мероприятий будет способствовать проведению эффективной политики по удержанию клиентов в банке.

В целях совершенствования клиентоориентированности ПАО Сбербанк России следует внедрить следующие мероприятия:

1) перераспределять обязанности сотрудников. Следует разработать и внедрить проект по универсализации фронтальной линейки обслуживания. В этой ситуации как за депозитом и переводом, так и за кредитом можно будет обратиться к любому сотруднику линии обслуживания;

2) каждому клиенту, недовольному качеством обслуживания, делать контрольный звонок с целью выяснить: «Что необходимо изменить, как

лучше построить работу?», потому что проблемы в организации рабочего процесса изнутри зачастую не видны.

Еще одним действенным инструментом управления клиентской базой является построение системы внешних (совместных) продаж банковских продуктов, основанной на обмене накопленной информации о клиентах и кооперации при сбыте продукции. Для ее организации кредитным организациям следует объединить свои усилия с партнерами по сбыту, не принадлежащими к банковскому сектору, розничными торговыми сетями, автосалонами, агентствами по продаже недвижимости, используя пункты продажи их продуктов и разрабатывая совместные услуги. В будущем эта тенденция может привести к предложению новых услуг под общей торговой маркой. Значение подобного партнерства определяется взаимодополняемостью клиентов обоих участников и объемом потенциальной экономии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Клиентская политика коммерческого банка представляет собой свод стратегических и тактических задач кредитной организации в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

Клиентская политика современного коммерческого банка должна быть направлена на максимально полное удовлетворение потребностей клиентов в банковских услугах. Банки постоянно расширяют и дополняют сферу предлагаемых услуг, внедряя актуальные и востребованные услуги.

В теоретической части выпускной квалификационной работы выявлено, что эффективная деятельность кредитного учреждения при формировании своей клиентской политики подразумевает наличие тщательно проработанного комплекса разных маркетинговых технологий, позволяющих своевременно реагировать на изменение внешней и внутренней среды банковского рынка.

Кроме того, в современных условиях любой банк, который хочет быть современным и успешным, должен организовывать эффективную работу с клиентами. То есть на всех уровнях управления получать поддержку и реализацию своих требований по установленному в банке специальному алгоритму взаимодействия с клиентом и где качественно решаются задачи привлечения, удержания, а также развития клиентов.

В период прохождения производственной практики выявлено, что клиентская политика ПАО Сбербанк России направлена на максимальное удовлетворение потребностей своих клиентов в качественных банковских услугах, оказание содействия в развитии и оптимизации их производственно-

финансовой деятельности, укрепление взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества.

Кроме того, клиентская политика банка не статичная, а динамичная категория, следовательно, она требует постоянного совершенствования с использованием новых инновационных подходов. В условиях неопределенности в экономике и возможной рецессии, которая часто приводит к использованию банками стратегии сокращения затрат, крайне важно учитывать приоритеты клиентов и структуру их потребностей. Поэтому для ПАО Сбербанк России целесообразно разработать практические рекомендации по совершенствованию клиентской политики.

1) Следует выстроить максимально глубокие и доверительные отношения с клиентами. Так, ПАО Сбербанк России целесообразно создать систему оценки качества, надежности и результативности процессов, обеспечивающих клиентский сервис.

2) Целесообразно развитие банковских услуг и продуктов для клиентов. Возможно расширить продуктовый ряд, а также осуществлять комбинирование продуктов друг с другом и настраивания их под нужды конкретных клиентов. Банковские продукты должны быть интуитивно понятными и очень удобными.

3) Проведение технологической модернизации. В будущем банку следует построить ИТ-системы и технологическую инфраструктуру мирового класса. Это необходимо для того, чтобы обеспечить формирование лучшего клиентского опыта.

4) Построение банком качественного взаимодействия с клиентами через любые каналы. Следует стремиться к тому, чтобы в ближайшие годы большинство взаимодействий клиента и банка (как в области продаж, так и в области обслуживания) возможно будет реализовать без посещения отделения

5) Необходимо уделять большое значение развитию корпоративной культуры сотрудников банка. Так, сотрудники должны не только обладать

необходимыми техническими знаниями, но и создавать для клиентов комфортные условия, проявлять уважение и заботу, понимать и ценить потребности клиентов.

б) Следует проводить на постоянной основе мониторинг эффективности взаимоотношений с клиентами. Так, банку на постоянной основе следует оценивать, насколько он близок клиенту по трем ключевым направлениям: доля рынка в объемах и прибыли, риска и доходности и глубина удовлетворенность клиентов.

Таким образом, в условиях нестабильной экономики реализация перечисленных мер позволит повысить эффективность клиентской политики ПАО Сбербанк России на основе повышения лояльности клиентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с учетом поправок от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ) // Российская газета, 2011. – № 7. – 21 янв.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст] – М.: Гросс – Медиа, 2012. – 496 с.
3. Федеральный Закон от 2.12.1990 г. № 395-1 "О банках и банковской деятельности" [Текст]: офиц. текст.– М.: Проспект, 2012. – 48 с.
4. Федеральный закон Российской Федерации от 10.07.2002 №86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (в ред. Федерального закона от 26.04.2007 №63-ФЗ) [Текст] : офиц. текст.// Парламентская газета, №131 – 13 с.
5. Федеральный закон от 02 декабря 1990 г. № 395-1 "О банках и банковской деятельности" (с изм. от 20 апреля 2015 г.) // Справочно-правовая система Консультант Плюс.
6. Анализ и оценка банковской деятельности (на основании отчетности, составленной по российским и международным стандартам) [Текст]: учебник / под ред. Щербаковой, Г. Н. – М.: Вершина, 2014. – 560 с.
7. Андрюшин, С.А. Банковская система России: особенности эволюции и концепция развития [Текст]. – М.: ИЭ РАН, 2013. – 284 с.
8. Балакин, С. Перспективы и направления развития банковской деятельности [Текст]: / С. Балакин // Проблемы теории и практики управления - 2016. - N 8. - С.115-123.
9. Банковское дело [Текст]: учебник для бакалавров. Под ред. Е. Ф. Жукова. М.: Издательство Юрайт, 2015. - 591 с.
10. Банковское дело: розничный бизнес [Текст]: учеб. пособие / под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой. – М: КНО РУС, 2010. – 416 с.

11. Банковские операции [Текст]: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. — 3-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2016. — 380 с.
12. Банковские риски [Текст]: Учебник. Под ред. О.И. Лаврушина. — М.: КНОРУС, 2016. — 452 с.
13. Белоглазова, Г.Н. Денежное обращение и банки [Текст]: учеб. пособие / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Г.В. Толоконцевой. — М.: Финансы и статистика, 2010. — 167 с.
14. Белотелова, Ж.С. Деньги. Кредит. Банки: учебник / Н.П. Белотелова, Ж.С. Белотелова. — 4-е изд. [Текст]: учебник — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. — 400 с.
15. Белозеров, С.А., Мотовилов, О.В. Банковское дело: учебник [Текст] : / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - Издательство: Проспект, 2014. — 408 с.
16. Берзон, Н.И. Банковский сектор России: вызовы, проблемы и перспективы [Текст] : / Н.И. Берзон // Финансы и бизнес. - 2016. - N 3. - С.35-46.
17. Бондаренко, Т.Н. Ликвидность коммерческого банка [Текст] : / Т.Н. Бондаренко, В.И. Алехина / Проблемы и совершенные методы управления: статья, ВГУЭС. — Владивосток, 2014. — 26 с.
18. Бочарова, А.И. Лояльность клиентов банка как фактор роста эффективности продаж [Текст] : / А.И. Бочарова // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 7 [Электронный ресурс] : URL: <http://human.snauka.ru/2016/07/15863> (дата обращения: 21.11.2016).
19. Галкина, Н.А. Потенциальные сегменты населения для расширения клиентской базы коммерческих банков в условиях старения населения [Текст] : / Н.А. Галкина // Вестник Московского ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2015. - N 1. - С.60-86.
20. Данилов-Данильян, А. Проблемы управления банковской системой России как источником инвестиций в интересах преодоления текущего

экономического кризиса [Текст] : / А. Данилов-Данильян // Проблемы теории и практики управления - 2016. - N 8. - С.73-79.

21. Исаев, Р.А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Текст]: // Методы менеджмента качества. — 2015. — № 6. — с.52-64.

22. Говтвань, О. Роль банковской системы России в возвращении на траекторию устойчивого экономического роста [Текст] : / О. Говтвань // Проблемы теории и практики управления – 2016. - N 8. - С.87-99.

23. Информационное агентство Банкир. ру. [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://bankir.ru/>, свободный.

24. Исин, Ж. М. Ключевые вопросы маркетинговой стратегии в банковской сфере [Текст]: // Маркетинг в России и за рубежом. — 2013. — № 5. — с.18-23.

25. Каландаришвили, К.Ф., Рудская, Е.Н. Формирование экосистемы лояльности клиентов: инновационные инструменты социально-ориентированного маркетинга в банковской сфере [Текст]: // Молодой ученый. - 2015. - №10. - С. 673-685.

26. Караваева, И. В. Банковское дело: Учебник [Текст] : / И.В. Караваева. - М.: Юристъ, 2013. - 314 с.

27. Козырь, Н.С., Козенко, В.В. Повышение конкурентоспособности российских компаний посредством Интернет-коммерции в рамках ВЭД [Текст] : / Н.С. Козырь, В.В. Козенко // Современные технологии управления. 2015. № 5 (53). – С. 25-31.

28. Корниенко, С.Л., Афанасьева, О.Н. Банковское дело: современная система кредитования [Текст]: учебное пособие. 7-е изд., стер. Гриф УМО МО РФ. - М.: Кнорус, 2013 г.. - 250 с.

29. Костерина Т. М. Банковское дело: учебник для бакалавров/ Т. М. Костерина. – М., 2013. – 332 с.

30. Кривошапова, С.В., Методы и подходы к формированию клиентской политики коммерческого банка (на примере ВТБ (ПАО)) [Текст] :

/ С.В. Кривошапова, Е.Ю. Головки, Е.О. Казачина // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 6-2. – С. 391-396

31. Кроливецкая, Л.П., *Банковское дело: Кредитная деятельность коммерческих банков учебник* [Текст]: /Л.П. Кроливецкая, Е.В. Тихомирова / М.: КНОРУС, 2014. - 280 с.

32. Куликов, Н. И. *К88 Банковские ресурсы, их формирование и эффективное использование : монография* / Н. И. Куликов, Н. П. Назарчук. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014. – 108 с. – 100 экз.

33. Лутошкина, Н.К. *Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика* [Текст]: /Н.К. Лутошкина // *Финансы и кредит*. -2015. -№46. -С.50—53.

34. Марамыгин, М.С. *Организация деятельности коммерческого банка* [Текст]: учеб. пособие / М.С. Марамыгин. – М.: Форум, 2013. – 453 с.

35. Милюков, А. *Роль банков в выходе из кризиса и оживлении экономики России* [Текст]: / А. Милюков // *Проблемы теории и практики управления* - 2016. - N 8. - С.64-72.

36. Молчанов, А. В. *Коммерческий банк в современной России* [Текст]: теория и практика: Учебник / М.: Финансы и статистика, 2015. – 620 с.

37. Наточеева, Н.Н. *Совершенствование системы обеспечения финансовой безопасности коммерческих банков* [Текст] : / Н.Н. Наточеева, Т.В. Белянчикова, Р.А. Тер-Карапетов // *Научные исследования и разработки. Экономика фирмы*. - 2016. - N 4. - С.42-50.

38. Неретина, Е.А. *Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком* [Текст] : / Е.А. Неретина, Е.В. Солдатова // *Финансы и кредит*. - № 7 (487). – 2012. – С.2–14.

39. *Основы банковского дела* [Текст]: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2016. — 386 с.

40. Официальный сайт ПАО Сбербанк России [Электронный ресурс]:
– Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>
41. Петрова, Т.И. Эффективность институциональной структуры банковской системы Российской Федерации [Текст] : /Т.И. Петрова // Деньги и кредит. - 2014. - N 1. - С.57-62.
42. Рассказова, А. Повышение эффективности корпоративного банкинга: концепция поддержки [Текст] : /А. Рассказова // Проблемы теории и практики управления - 2015. - N 11. - С.78-86.
43. Редька, С.И. Клиентоориентированность, как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг // Современные научные исследования и инновации. 2013.- № 8. [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26004> (дата обращения: 29.05.2016).
44. РосБизнесКонсалтинг – Официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>, свободный.
45. Российский банковский сектор [Текст]: / Хромов М. // Эволюция развития России. — 2014. — № 9. — С. 37-40.
46. Modeling of the integrated interaction of the innovation process subjects and estimate of efficiency of its results// *Vaganova O.V., Vladyka M.V., Kucheryanenko S.A., Sivtsova N.F.* [International Business Management](#). 2015. Т. 9. [№ 6](#). С. 1069-1073.
47. Management of innovative process in the economy at the regional level // *Vaganova O.V., Vladyka M.V., Balabanova V., Kucheryavenko S.A., Galtsev A.V.* [International Business Management](#). 2016. № 10. С. 3443.
48. Соловьева Н.Е., Быканова Н.И., Скачкова И.В., Науменко Ю.В., Суворов Д.А. Налоговый контроль в системе обеспечения экономической безопасности Российской Федерации // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии.-2017.-№ 1 (ч.1).С.189-190

49. Инновационные банковские технологии и продукты: учебное пособие / М.В. Владыка, О.В. Ваганова, С.А. Кучерявенко, Т.В. Гончаренко, Н.И. Быканова. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – 108 с.

50. Мельникова, Н.С. Методический подход определения бизнес-процессов хозяйствующих субъектов, которые нуждаются в изменениях [Текст] / Н. С. Мельникова // Новая наука: от идеи к результату: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (29 марта 2016 г., г. Сургут). – С. 146-150.

51. Инновационные банковские технологии и продукты: учебное пособие / М.В. Владыка, О.В. Ваганова, С.А. Кучерявенко, Т.В. Гончаренко, Н.И. Быканова. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. – 108 с.

52. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) /Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Учебник и практикум / Москва, 2016. Сер. 60 Бакалавр. Прикладной курс (6-е изд., пер. и доп).

53. Сандоян, Э. Альтернативный подход к развитию системы резервирования банковских обязательств [Текст] :/ Э. Сандоян, Л. Мнацаканян, Ф. Адиян // Проблемы теории и практики управления - 2016. - N 8. - С.124-134.

54. Сбербанк - самый клиентоцентричный банк России (к 175-летию Сбербанка России) // Деньги и кредит. - 2016. - N 11. - С.8-11.

55. Смарагдов. И.А. Конкуренция и концентрация в системах топ-50 банков мира, Европы и России [Текст] :/ И.А. Смарагдов, М.А. Князева, А.М. Мотохин // Финансовый бизнес. - 2016. - N 5. - С.31-41.

56. Стародубцева, Е.Б. Банковское дело [Текст]: учеб. пособие / Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 289 с.

57. Сухов, М.И. Современная банковская система России: некоторые актуальные аспекты [Текст] :/ М.И. Сухов // Деньги и кредит. - 2016. - N 3. - С.3-6.

58. Тихомирова, Е.В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста [Текст] :/ Е.В. Тихомирова // Деньги и кредит. - 2014. - N 1. - С.51-56.
59. Трофимов, Д.В. Управление конкурентоспособностью розничных банков [Текст]: // Управление в кредитной организации. – 2014. – № 3. – С. 99– 103.
60. Финансы и кредит. Учебник для студентов вузов [Текст]: / Под ред. А. Н. Трошина, Т. Ю. Мазурина, В. И. Фомкина. – М.: Инфра-М, 2014. – 407 с.
61. Хромов, М. Банковский сектор [Текст]: /М. Хромов // Экономическое развитие России. - 2015. - Т.22, N 8. - С.66-71; 2016. - Т.23, N 1. - С.42-47.
62. Чижов, Н.А. Управление клиентской базой банка: Практическое пособие [Текст] : /Н.А. Чижов. — М.: Издательство «Альфа-Пресс»,2007. — 284 с.
63. Шулькова, Н.Н. Повышение качества банковских услуг, предоставляемых клиентам [Текст] : /Н.Н. Шулькова // Банковские услуги. – 2015. – № 7. – С. 15 – 19.