

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Магистерской диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
магистерская программа Финансовый инжиниринг
очной формы обучения, группы 09001754
Маниракиза Эзекиэль

Научный руководитель
доц., д.э.н., профессор
кафедры финансов,
инвестиций и инноваций
Флигинских Т.Н.

Рецензент
руководитель
Дополнительного офиса
ПАО «Сбербанк России» №
8592/047
Масловская Ю.С.

БЕЛГОРОД 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	8
1.1. Экономическая сущность, основные элементы и принципы формирования клиентской политики банка	8
1.2. Клиентоориентированность как эффективность коммерческого банка	19
1.3. Эффективность системы управления клиентской базой банка.....	25
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ (НА ПРИМЕР ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ», БАНКА ВТБ И АО ГАЗПРОМБАНКА)	32
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика банков.....	32
2.2. Анализ корпоративной клиентской политики	44
2.3. Оценка эффективности розничной клиентской политики ...	51
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ.....	66
3.1. Общие и частные направления совершенствования эффективности клиентской политики коммерческого банка	66
3.2. Сегментация клиентской базы как основа разработки и продвижения продуктов и услуг банка	73
3.3. Разработка мероприятий по удержанию и привлечению клиентов в коммерческом банке	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной магистерской диссертации что в условиях конкуренции, усиливающийся в современной экономике, любой коммерческий банк должен стремиться к созданию широкого спектра безопасных и высококачественных услуг для его клиентов, анализировать их пожелания или неудовлетворенности существующей работой, чтобы постоянно улучшать механизм совершенствования клиентской политики коммерческого банка, которая будет способствовать дальнейшему повышению эффективности его деятельности.

В современных рыночных условиях деятельность всех коммерческих банков направлена на получение максимальной прибыли от осуществления банковской деятельности. Получение прибыли коммерческого банка происходит от осуществления операций с клиентами, физическими и юридическими лицами, с помощью выдачи им кредитных ресурсов и привлечения их средств в форме депозитов.

Клиентская политика - это образ действий коммерческого банка ориентирован на управление взаимоотношениями с клиентами, в том числе комплекс стратегических и тактических мер для осуществления этой деятельности.

Эффективная клиентская политика является инструментом эффективного управления собственной клиентской базой. Возрастает роль обучения, удержания и расширения собственных клиентов посредством совершенствования и развития клиентской политики с учетом современных тенденций, а именно в период неустойчивого экономического времени, когда доходы российских банковских потребителей падают, растут инфляционные ожидания, а недоверие к финансовым институтам появляется. Поэтому внедрение эффективной клиентской политики коммерческого банка становится особенно актуальным.

Согласно российской практике, успех коммерческого банка напрямую зависит от уровня организации его работы с потребителями услуг. Долгое время в системе финансового управления клиент рассматривался как часть внешней среды, не интегрированной с процессами, обслуживаемыми банковскими технологиями. Однако такой подход, который предусматривает ориентацию бизнес-процессов на оптимизацию только внутренней деятельности кредитной организации, не соответствует текущим условиям рыночной экономики. Структурные подразделения банка, которые выстраивают взаимоотношения с клиентами, не могут гарантировать качественную интеграцию полученной информации в их текущие операции, что негативно влияет на показатели рынка - способность активно наращивать объемы продаж и привлечь потенциальных потребителей услуг теряется.

В настоящее время в условиях высокой конкуренции на банковском рынке любой банк должен стремиться привлечь как можно больше клиентов, предоставляя им как можно больше услуг и развивая не только банковские продукты, но также информационные технологии, позволяющие эффективно и безопасно использовать банковские услуги физическим и юридическим лицам.

В связи с этим руководство банка ежегодно готовит и утверждает свою стратегию развития на ближайшие два-три года. Эта стратегия нацелена на более всестороннее и эффективное сотрудничество с индивидуальными и корпоративными клиентами, правительством и его конкурентами и направлена на повышение результатов банковской деятельности и ее развития: финансовой, корпоративной, социальной.

Степень научной разработанности темы обусловлена тем, что проблема формирования эффективной клиентской политики коммерческого банка достаточно широко учитывается в зарубежной и отечественной банковской литературе. Актуальность данной проблемы посвящена работам российских и зарубежных ученых, таких как: Жукова, Е.Ф., Колесникова, В.И., Кропивецкой, Л.П., Лаврушина, И.О., Тавасиева, А.М., Бункина, М.К.,

Вайвер, Ю.М., Владиславлева, Д.Н., Дробозиной, Л.А., Ефимовой, Л.Г., Жарковской, Е.П., Кендра, Ли, Друкера, П., Котлера, Ф., Куракова, Л.П., Иода, Е.В., Масленченкова, Ю.С., Чиждова, Н.А., Белоглазовой, Г.Н., Едроновой, В.Н., Жованикова, В.Н., Аюпова, В.К., Калистратова, Н.В., Калтырина, А.В., Коробовой, Г.Г., Кроливецкой, Л.П., Кузнецова, В.А., Лаврушина, О.И., Пещанской, И.В., Пухова, А.В., Русмана, Х., Семенюта, О.Г., Тагирбекова, К.Р., Трофимов, Д.В., Бочарова, А.И., Шулькова, Н.Н., Хасяновой, С.Ю. и других.

Целью данной магистерской диссертации является изучение теоретических и практических аспектов развития и повышения эффективности клиентской политики коммерческих банков Российской федерации на примере ПАО «Сбербанк России», банк ВТБ и АО Газпромбанк.

Исходя из поставленной цели, **задачами** данной магистерской диссертации являются:

- изучить теоретические основы формирования клиентской политики коммерческого банка;
- исследовать факторы клиентоориентированности и эффективности системы управления клиентской базой банка;
- исследовать оценку эффективности розничной и корпоративной клиентской политики ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанка;
- раскрыть направления совершенствования эффективности клиентской политики ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанка;
- выявить мероприятия по повышению эффективности клиентской политики коммерческих банков Российской Федерации.

Объектом исследования данной магистерской диссертации является совокупность экономических и организационных отношений, возникающих в процессе формирования клиентской политики коммерческих банков.

Предметом исследования данной диссертации выступает система и методы формирования клиентской политики коммерческого банка, а также факторы, влияющие на ее содержание и развитие.

Методологическую базу исследования магистерской диссертации послужили следующие методы: сравнение, наблюдение, анализ и синтез, абсолютные и относительные величины, коэффициентный, графический, формализация, системный, комплексный подходы, расчетно-конструктивный, рейтинговый и др.

Теоретическую базу диссертационного исследования составили Федеральные законы «О Центральном банке» и «О банках и банковской деятельности», труды отечественных и зарубежных ученых, учебная, справочная и методическая литература российских и зарубежных авторов, 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 магистерской диссертации составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность банков, статистические материалы Банка России, данные годовых отчетов ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанка за 2016-2018 годы, информация их официального сайта.

Научная новизна данной мастерской диссертации заключается в обосновании теоретических принципов и методов оценки клиентской политики коммерческого банка, а также в разработке предложений, направленных на ее дальнейшее повышение эффективности. Научная новизна подтверждается следующими результатами, полученными автором представленными на защиту:

- раскрыта сущности клиентской политики коммерческого банка с точки зрения полноты ее элементов, охватывающих процесс банковского обслуживания и показатели лояльности и удовлетворенности клиентов,

предоставляя возможность их оценки на основе количественной и качественной информации;

- Определены факторы клиентоориентированности и принципы управления взаимоотношениями банка с клиентами, направленные на удержание существующих клиентов и привлечение новых;

- Выявлена оценка эффективности розничной и корпоративной клиентской политики ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанка, посредством банковских продуктов и услуг, оказываемых своим физическим и юридическим клиентам;

- Установлены общие и частные направления совершенствования эффективности клиентской политики коммерческого банка, предназначенные для повышения конкурентоспособности в области кредитных и депозитных услуг;

- Разработаны мероприятия по удержанию и привлечению клиентов, что приводит к повышению эффективности клиентской политики коммерческих банков Российской Федерации

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что была проведена объективная оценка программы клиентской политики коммерческого банка, в которой были применены методы, полезные для банковской деятельности ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанка. В результате были предложены меры по совершенствованию механизма формирования программы клиентской политики и повышению ее эффективности, которые применимы в деятельности коммерческих банков Российской Федерации, внедрение которого дало бы положительные результаты для всей банковской деятельности.

Структура магистерской диссертации составляет введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. Общий объем работы содержит 115 страниц, включающих таблицы, значительное количество графиков и схем. Список литературы содержит 100 источников

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. Экономическая сущность, основные элементы и принципы формирования клиентской политики банка

В настоящее время любой коммерческий банк, желающий не только выжить в условиях современной рыночной экономики, но и развивать и наращивать свою прибыль, должен иметь в своем арсенале документ, называемый клиентской политикой коммерческого банка, определяющий основные задачи, параметры и условия изменения системы управления, координируя усилия других отделов и ведомств по развитию эффективной клиентской базы. Этот документ относится к ряду наиболее важных стратегических документов коммерческого банка, таких как кадровая политика, бизнес-планы отделов, ценовая политика, разработка и реализация которых свидетельствуют о компетентности банка среди современных и успешных коммерческих банковских структур.

В современной рыночной экономике деятельность любого кредитного учреждения направлена на получение прибыли. Банковские операции с клиентами, физическими и юридическими, являются основным источником получаемой прибыли. Наличие качественной клиентуры имеет тенденцию к увеличению, что является предпосылкой стабильной работы коммерческого банка, обеспечивая высокую надежность и высокую ликвидность. [10].

Банк, как центр экономической жизни, призван защищать интересы своих клиентов. Поэтому не случайно, что идеология банка как партнера сложилась в последние годы. Партнерство присуще: волонтерство, взаимозаинтересованность и коммерческий характер. Каждый клиент определяет услуги какого банка для использования. Это касается банку, который выбирает себе клиентов. Такой выбор может быть краткосрочным

или долгосрочным, в зависимости от взаимной выгоды от использования одноразовой услуги от конкретного банка или наличия постоянных отношений. Выбор партнеров между ними основывается на коммерческой основе.

В экономической литературе, термин «клиентская политика» определяется по-разному как представлено в таблице 1.1

Таблица 1.1

Обзор концепций «клиентская политика», описанных в работах современных авторов

Автор(ы)	Определение
Клиентская политика как документ	
Н.А. Чижов; Ю.М. Вайвер; А.Ю. Руднев	документ, определяющий основные цели, параметры, условия их изменений, систему управления, координации усилий служб и отделов по развитию эффективной клиентской базы. Она является программным документом и определяет стратегические направления развития клиентской работы банка на текущий год, способы и принципы регулирования взаимоотношений с клиентами, ценообразования, диверсификации клиентской базы.
Ю.Ю. Платонова и С.Е. Зайченко	свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения и является важнейшим стратегическим документом
Р.А. Татаркулова; С.В. Титов; А.С. Басова; К.В. Рыбина	документ, принимающийся правлением, доводится до сведения всех топ-менеджеров банка и является обязательным для исполнения всеми сотрудниками
Клиентская политика как способ установления отношений с клиентами	
А.И. Серебренникова	основные направления деятельности банка по привлечению, обслуживанию, удержанию клиентов, практические методы их реализации и система оценки эффективности такой деятельности, способствующие получению максимальной прибыли банком от операций с клиентами, с учетом минимизации рисков
А.М. Тавасиев	политика привлечения средств клиента и согласованная с ней политика предоставления кредитов и проведения других активных операций в интересах клиента
А.Н. Русак ; И.Г. Шапошникова; Т.М. Костерина	политика банка по привлечению целевых клиентов и созданию с ними долговременных, взаимовыгодных и лояльных взаимоотношений

Как видно выше в таблице 1.1, некоторые авторы считают клиентскую политику коммерческого банка как документ, а другие как способ установления отношений с клиентами. Проведенное исследование позволяет сформулировать определение автора клиентской политики коммерческого банка как образ действий коммерческого банка ориентирован на управление взаимоотношениями с клиентами, в том числе комплекс стратегических и тактических мер для осуществления этой деятельности.

Чтобы эффективно инвестировать, банки должны знать все о своих клиентах. Именно здесь необходимо профессиональное управление деятельностью банка. В соответствии с этой проблемой и показал необходимость осуществления и реализации клиентской политики в коммерческом банке. Ее цели отражают политику банков, стремящихся удержать своих клиентов, некоторые из них могут быть переданы другим банкам. В условиях нынешней конкуренции за банковское обслуживание клиентов кредитным организациям необходимо разработать тактику и стратегию взаимодействия с клиентами, разработать индивидуальные концепции для решения сложных проблем задач клиента.

Наиболее Важнейшими задачами в работе с клиентами являются их привлекательность, лояльность и развитие. Для выполнения этих задач банк должен разработать банковскую клиентскую политику, основанную на оценке исходного состояния клиентской базы.

В условиях рыночной экономики меняются приоритеты и цели деятельности банка. В его центре сейчас удовлетворяются потребности существующих и потенциальных клиентов. В этом отношении приоритетная задача современного коммерческого банка является грамотным управлением собственной клиентской базой, которая нацелена на его рост и оптимизацию своей структуры.

Современная практика российского банковского сектора показывает, что борьба с конкуренцией все больше приобретает характер, не связанный с ценами, и что прибыльность все больше зависит от повышения уровня

удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку [28].

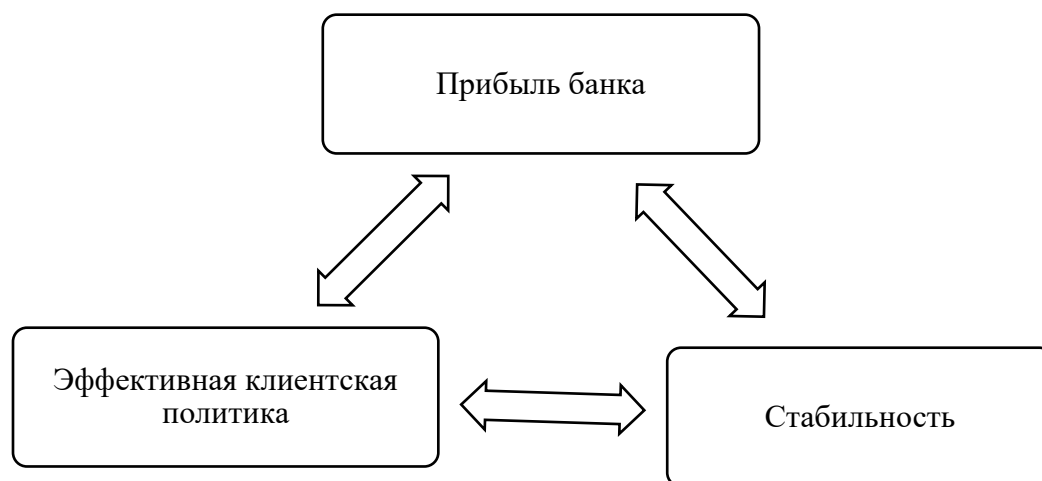


Рис. 1.1. Критерии успеха деятельности коммерческого банка

Кроме того, мировой опыт показывает, что шансы на долгосрочный успех у компаний с постоянными клиентами гораздо выше, чем у тех, которые ориентированы на привлечение новых потребителей. Лояльность клиентов обеспечивает дополнительный доход. В частности, повышение лояльности клиентов на 5% может снизить эксплуатационные расходы на 18%. Многие банки считают, что прибыльность их клиентов соответствует закону Парето 20/80: «20% усилий дают 80% результата, а 80% оставшихся усилий представляют только 20% результата», то есть 80% прибыли банка может быть отнесена к 20% его клиентов [50].

Несомненно, что основным инструментом для привлечения, сохранения и развития клиента коммерческого банка является эффективной клиентской политики, которая состоит из множества стратегических и тактических правил, позволяющих банку работать с клиентами и включает в себя разумные цели. Основными элементами клиентской политики коммерческого банка являются:

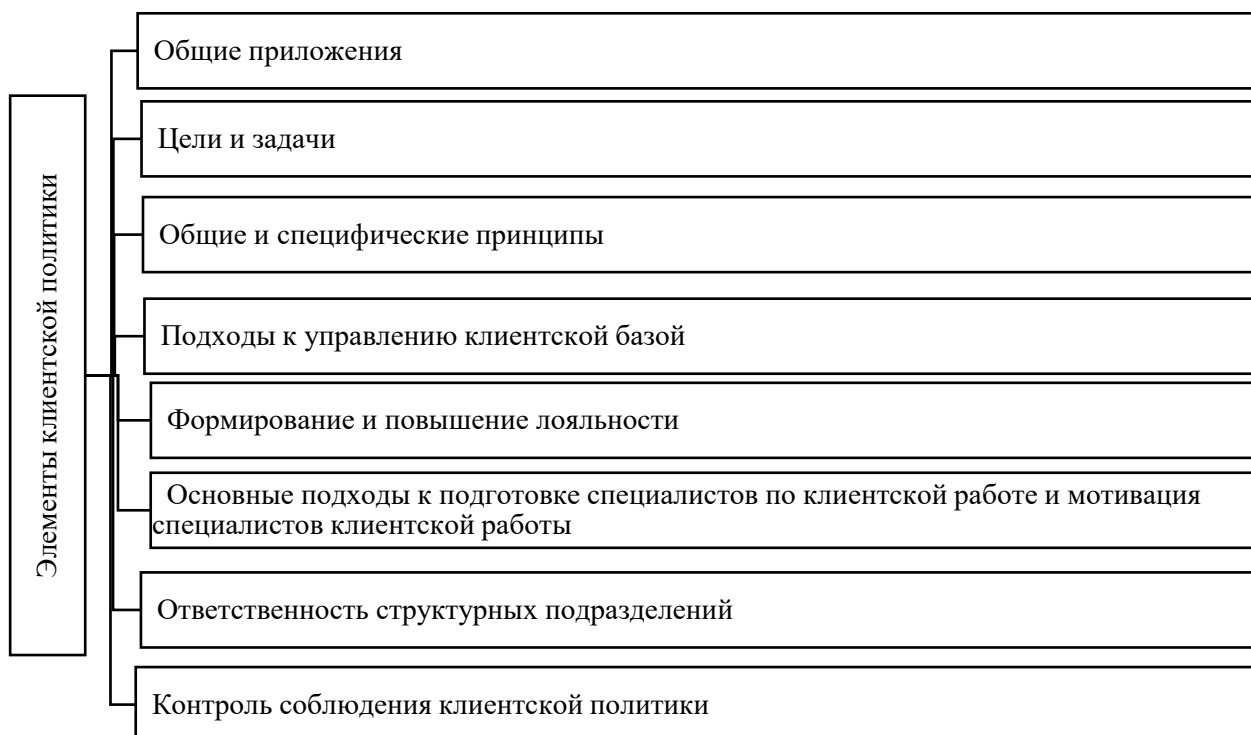


Рис. 1.2. Основные элементы клиентской политики коммерческого банка

1. Общие положения. Здесь отражают цели и задачи клиентской политики, основные направления отношений между клиентом и коммерческим банком, определяя порядок, процедуры и правила осуществления этих отношений.

2. Цели и основные задачи. Цель клиентской политики заключается в том, что любой коммерческий банк постоянно совершенствует качество обслуживания клиентов. Банк осваивает и внедряет новые банковские продукты и услуги, в первую очередь, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности и интересы своих клиентов. Исходя из вышеизложенного, основными целями клиентской политики являются:

- Расширение ассортимента услуг и продуктов. Их состав и качество;
- Активное стимулирование спроса на банковские продукты и услуги;
- Разработка и внедрение эффективных стратегий по преодолению конкуренции и покорению банковского рынка;

- Увеличение прибыли и эффективности банка.

Задачи клиентской политики коммерческого банка должны гарантировать достижение поставленных целей. Основными из них являются:

- 1) обеспечить надежность операций и ликвидности банка, в том числе снижение репутационного риска;
- 2) стабильность и развитие банка в условиях сильной конкуренции на рынке банковских услуг;
- 3) общее удовлетворение потребностей различных групп клиентов в услугах и продуктах, предоставляемых банком.

Решение этих задач проходит путем формирования стандартов, таких как партнерские отношения с клиентами; маркетинговые коммуникации для продвижения банковских услуг и продуктов; обеспечить прибыльность банковской деятельности и доходов для владельцев банка; Применение стимулирующих коммуникационных мер к клиентам банка.

3 Общие и специфические принципы. Принципы клиентской политики связаны с особенностями в отношениях банка с клиентами, то есть основы их деятельности, правила, которым они должны следовать. В то же время принципы взаимоотношений банка с клиентом затрагивают обе стороны.

Следует отметить, что, определяя принципы клиентской политики, авторы не рассматривают их с позиции установления взаимоотношений с клиентами. Наиболее полно они охарактеризованы коллективом авторов под руководством О.И. Лаврушина [56], а также в исследованиях А.К. Бойченко и С.В. Биленкевич [25]:

- принцип взаимной заинтересованности банка и клиента;
- платности;
- договорных отношений с клиентами;
- партнерских отношений с клиентами;
- дифференцированности;

– документального оформления.



Рис. 1.3. Принципы клиентской политики коммерческого банка

Принцип взаимной заинтересованности заключается в сохранении отношений между банком и клиентом путем компромиссов, уступок, основанных на реальных возможностях каждого участника сделки.

Принцип платности означает, что банк - это коммерческая единица, основной мотивацией деятельности которой является получение прибыли.

Принцип рациональной деятельности коррелирует не только с работой банка, но и с поведением клиента, который, следовательно, использует банк, потому что хочет рационально организовать свою деятельность и с помощью денежно-кредитных выплат ускорить производство и обращение своего продукта.

Принцип обеспечения ликвидности основан на том факте, что коммерческий банк и его клиент в своих взаимоотношениях преследуют цель

сохранения ликвидности, а именно способности выполнять свои обязательства.

Принцип взаимной обязательности подразумевает учет интересов другой стороны и обязательное выполнение взаимных соглашений. Этот принцип тесно связан с принципом доверительных отношений.

Принцип ответственности означает, что банки и клиенты несут ответственность друг перед другом за невыполнение принятых соглашений.

Принцип невмешательства заключается в том, что коммерческий банк и его клиент имеют право требовать только то, что предусмотрено соглашением, не вмешиваясь в деятельность другого.

Принцип партнерских отношений означает, что коммерческий банк и клиент выступают в качестве партнеров.

Принцип договорных отношений заключается в обязательной регистрации основных банковских операций по договору (кредит, депозит, расчет и т. д.).

Принцип дифференцированности в основном связан с индивидуальными характеристиками клиентов коммерческого банка. Характер обращения капитала, направление клиентов требуют иного подхода к организации их обслуживания банком.

4 Подходы к управлению клиентской базой. Все методы и подходы к созданию и управлению клиентской базой коммерческого банка основаны на системе клиентской аналитики. Система управления клиентской базой коммерческого банка состоит из 3 блоков (рис. 1.4).

По мнению многих авторов (Неретина Е.А., Солдатова Е.В. и др.), в современных условиях наиболее перспективным подходом к управлению клиентами является управление взаимоотношениями с клиентами CRM (от англ. Customer Relationship Management) - модель взаимодействия, основанное на предпосылке, что клиент находится в центре всей философии бизнеса, а основными направлениями деятельности компании, включая

коммерческий банк, являются эффективный маркетинг, продажи и обслуживание клиентов [67].



Рис. 1.4. Система управления клиентской базой коммерческого банка

Управление взаимоотношениями с клиентами - это создание и поддержание взаимовыгодных отношений между банком и его клиентами с целью их удержания, предоставляя качественный сервис, которого они больше нигде не найдут.

Обычно клиент является основным источником дохода для бизнеса. Однако с изменениями, произошедшими в результате интеграции новых технологий в отношениях «Клиент-банк», конкуренция становится все более жесткой, и теперь клиенты могут позволить себе выбрать своего поставщика или изменить его одним щелчком мыши. Критерии выбора клиентов представляет собой как финансовый критерий, так и критерий эмоционального характера.

CRM включает в себя непрерывное использование информации о текущих и потенциальных клиентах для прогнозирования и удовлетворения

их потребностей. Благодаря эффективному использованию этих технологий компании могут предлагать своим клиентам разнообразные продукты, более низкие цены и индивидуальное обслуживание, в то же время. Чтобы более эффективно продавать продукты отдельным клиентам, банки собирают информацию как из внутренних, так и из внешних источников и используют ее для обеспечения единого представления о клиентской базе, чтобы более эффективно ориентироваться и реагировать на нее.

Поэтому эффективное управление информацией и знаниями является критическим и критичным в системе управления взаимоотношениями с клиентами. При правильном использовании, информационные и коммуникационные технологии могут помочь повысить лояльность клиентов за счет лучшего понимания управления клиентами и построения отношений. Данные клиентов теперь считаются активом.

Вопрос о лояльности клиентов должен иметь особое значение при разработке клиентской политики коммерческого банка. Это связано со многими причинами, потому что привлечение нового клиента требует гораздо больших затрат, чем удержание существующего клиента. Насыщение рынка банковских услуг, формирование навыков для потребителей банковских продуктов, развитие нормативно-правовой базы и организационной структуры для предоставления банковских услуг, также необходимо разработать стратегию на долгосрочном сотрудничестве с клиентами, основанная на системном подходе к формированию их лояльности.

5 Формирование и повышение лояльности клиентов. В сложившейся экономической ситуации повышение лояльность и удержание существующих клиентов для коммерческих банков становится приоритетом для их деятельности. При этом Бочарова А.И. предлагает рассмотреть вопрос о формировании лояльности клиентов в результате взаимодействия экономической и эмоциональной лояльности [28].

6 Основные подходы к подготовке специалистов по клиентской работе и мотивация специалистов по клиентской работе. Выбор компетентных сотрудников коммерческого банка и формирование эффективной системы их мотивации – важная функция управления современным коммерческим банком. Недостаточно внедрять новейшие банковские технологии для получения большей финансовой отдачи. Эффективность деятельности банка также увеличивается за счет решения различных проблем, связанных с человеческим фактором, отношением сотрудников к своей деятельности, с личной заинтересованностью в повышении качества работы, с творческим подходом к решению проблем.

7 Ответственность структурных подразделений. Эффективная система управления клиентской базой и взаимоотношениями с клиентами коммерческого банка обязательно включает:

а) Органы, координирующие работу с клиентами. Чаще всего это комитет по связям с клиентами при совете директоров банка, который возглавляет старший менеджер банка;

б) клиентские подразделения банка. Это могут быть отделы (службы), сектора, группы анализа информации и другие структурные подразделения, профессионально работающие с клиентами. Они отвечают за такие вопросы, как оценка качества обслуживания клиентов, маркетинг банковских услуг, продажа услуг и банковских продуктов и т. Д.

Система управления клиентской базой обязательно включает в себя такой элемент, как план действий коммерческого банка для развития отношений с клиентами и достижения желаемых целей в течение определенного периода времени. План отражает приоритеты как для внутрибанковской работы (информация, структуры, обучение, технологии и т. Д.), так для групп и категорий самих клиентов, так и для взаимодействия банковских служб с небанковскими структурами (местные органы власти, СМИ, агентства банковской инфраструктуры и т. д.). Вся система должна иметь качественную информационную среду для работы с клиентами.

Таким образом, в современной рыночной экономике деятельность любого кредитного учреждения направлена на получение прибыли. Банковские операции с клиентами, физическими и юридическими, являются основным источником получаемой прибыли. Наличие качественной клиентской политики имеет тенденцию к увеличению, что является предпосылкой стабильной работы коммерческого банка, обеспечивая высокую надежность и высокую ликвидность.

одним из существенных условий функционирования современного коммерческого банка является наличие четко определенной клиентской политики на каждый период, адаптированной к возможностям и интересам банка и его клиентов. В ней должны быть определены целевые задачи, приоритеты и источники финансирования для создания клиентской базы, необходимой для коммерческого банка. Как правило, такой документ является стратегическим, принятым советом директоров, доведенным до сведения всех руководителей банка и обязательным для всех сотрудников. Одним из основных инструментов управления клиентской базой также является формирование и поддержание эффективной работы подразделений, вовлеченных в развитие отношений с клиентами.

1.2. Клиентоориентированность как эффективность коммерческого банка

В условиях современного уровня развития банковского рынка и высокой конкуренции, российские банки стали активнее бороться за клиентов. Это вызвано осознанием того, что будущее банка и долгосрочные результаты его деятельности зависят от лояльности клиентов и устойчивости взаимоотношений с ними. Поэтому современный банк уже не может выстраивать эффективную бизнес - систему основываясь только на традиционной модели обслуживания клиентов. Практика заставляет кредитные организации модернизировать классические механизмы и технологии предоставления услуг клиентам, искать инновационные подходы.

Банковская деятельность за последние 10-15 лет значительно изменилась. Ранее, чтобы добиться успеха, банки боролись за качество продукта и были товароориентированными. Сегодня эта модель уже не работает и клиентоориентированность банка стала основой для построения успешной деятельности.

Современные клиенты стали финансово грамотными и более требовательными, а конкурентная среда диктует свои условия выживания на рынке. Сегодня, информационные технологии стали неотъемлемой частью банковского обслуживания, разрабатываются и внедряются новые сервисы, расширяется продуктовая линейка. И если перечень и качество банковских услуг везде практически одинаково, то сервис разный. По статистике, более 50% клиентов готовы сменить банк из-за качества обслуживания и дополнительного сервиса, который предоставляет финансовое учреждение.

Существуют десятки определений, которые описывают понятие «клиентоориентированность». Клиентоориентированность — это характеристика самого бизнеса. Она отражает место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников. Клиентоориентированность — это способность кредитной организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Однако, как правило, они сведены к следующему: клиентоориентированность — это фокус на клиенте, концентрация на потребностях и нуждах, стремление удовлетворить его ожидания [46].

С нашей точки зрения, можно выделить функциональный и технический аспекты клиентоориентированности. В функциональном аспекте клиентоориентированность является инструментом повышения устойчивости и прибыльности банковского бизнеса. В техническом аспекте — это система управления взаимоотношениями клиентов и банка, целью обеспечения долгосрочной лояльности клиентов.

Важным, с точки зрения благоприятной оценки потребителем качества процесса предоставления банком услуги, являются факторы, формирующие его психоэмоциональное состояние.

На каждом этапе общения с клиентом сотрудник банка должен объяснить свои возможности, предложить наиболее эффективные способы осуществления выбранных банковских операций, поскольку благополучие клиентов в конечном итоге является наилучшим благосостоянием 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 инновационного направления развития современного банковского рынка.

При разработке клиентской политики коммерческий банк должен учитывать тот факт, что определенные виды продуктов и услуг обычно являются необходимыми и выгодными только для определенных групп клиентов. Для других групп те же услуги могут быть ненужными на данный момент или слишком дорогими. Таким образом, целевой рынок банка формируется в соответствии с группами клиентов, которые подходят для соответствующего продукта или услуги. Одна и та же группа клиентов или один тот же клиент коммерческого банка могут быть частью нескольких целевых рынков одновременно.

Компании, которые внедряют принципы клиентоориентированности, существенно повышают (улучшают):

- лояльность клиентов;
- обстановку в компании;

- клиентскую базу;
- продажи и заказы;
- дополнительную прибыль.

Также важно, что при выборе клиентоориентированного подхода коммерческого банка сокращает количество отток клиентов, текучесть кадров, количество жалоб и выделяется среди конкурентов.

Основные факторы, характеризующие клиентоориентированность коммерческого банка представлены ниже на рис.1.4.

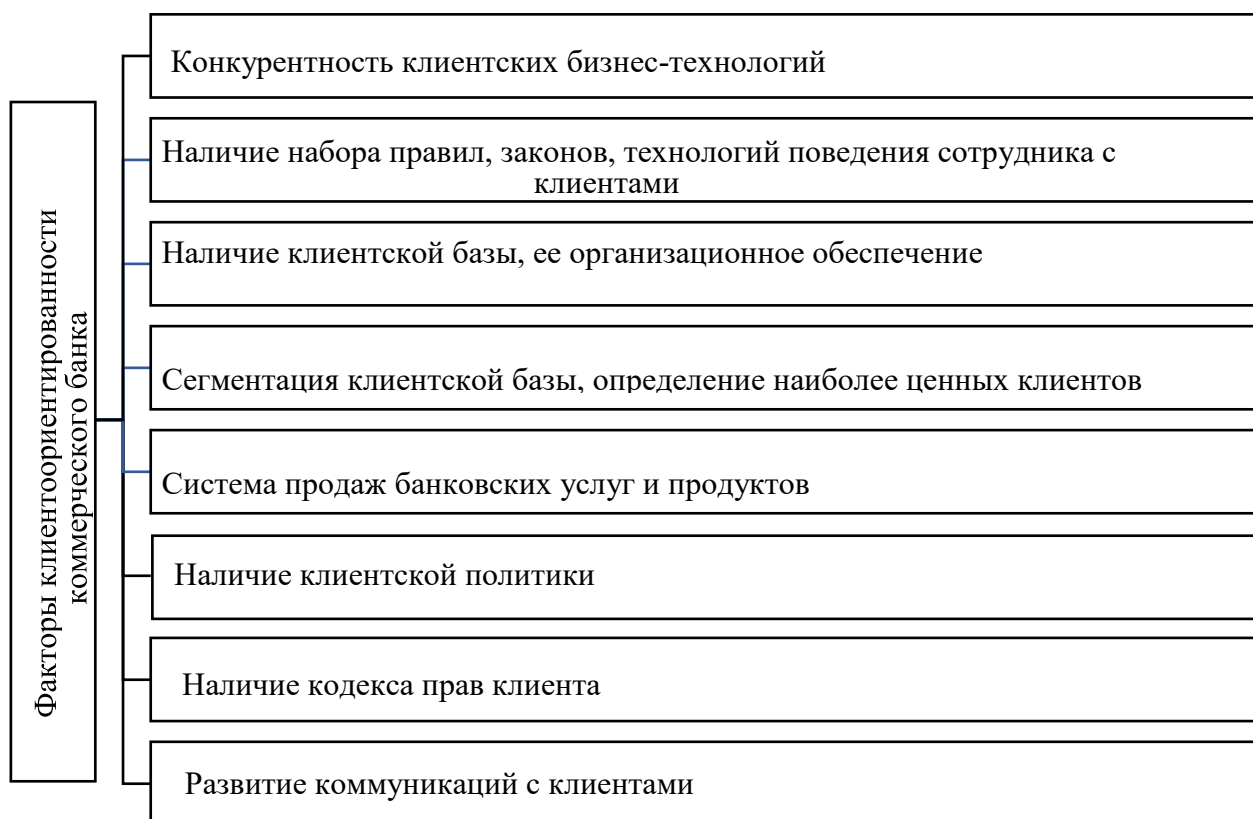


Рис. 1.5. Факторы клиентоориентированности коммерческого банка

Помимо качественного и продуманного продукта, интернет-банка, который упрощает клиенту жизнь, удобного удаленного сервиса (call-центра), позволяющего оперативно решить вопрос клиента, широкой сети банкоматов - огромное влияние на развитие клиентоцентричной стратегии банка оказывает клиентоориентированность персонала.

Вежливость, оперативность, внимание, желание помочь – это те качества, которыми обладает клиентоориентированный сотрудник. Поэтому, при подборе персонала нужно обращать внимание есть ли они у будущих кандидатов на ту или иную должность. Не нужно забывать и о мотивации сотрудников банка, ведь как гласит известное выражение: «Что мы мотивируем, то мы и получаем». Благодаря умелому использованию инструментов мотивации можно «зажигать» персонал на клиентоориентированность.

Основной характеристикой позиции коммерческого банка по отношению к клиентам является, прежде всего, стоимость банковских продуктов и услуг, предлагаемых им. В этом случае, ставки коммерческих банков очень разные. Таким образом, региональные банки часто применяют более высокие тарифы на все услуги, обеспечивая при этом ресурсы для своих клиентов в течение более длительного периода. Филиалы федеральных коммерческих банков имеют стоимость расчетно-кассового обслуживания значительно ниже, она часто равна или немного больше, чем себестоимость, а также для некоторых позиций, предлагается клиентам бесплатный сервис обслуживания.

Стратегия развития клиентоориентированности коммерческого банка внедряется через:

- стандарты обслуживания клиентов;
- миссию компании;
- слоган (девиз);
- ценности организации;
- специальные сервисы.

В настоящее время банки высокими темпами развивают средства автоматизации банковского обслуживания, например, широко используются терминалы и банкоматы. Но пока для существенной части российских клиентов, особенно пожилого возраста, это сложно. Многие из них либо не доверяют машинам, либо не умеют и не хотят научиться пользоваться ими.

Но сегодня сохраняется актуальность живого общения между клиентом и сотрудником.

В рамках клиентоориентированной политики огромное внимание должно уделяться сотруднику банка, как важнейшему звену взаимоотношений с клиентом. В этих целях могут быть использованы специальные тренинги, ролевые игры, развивающие у сотрудников умения и навыки общения с клиентами [47].

Показателем успеха клиентоориентированной политики банка должно стать формирование партнерских отношений между коммерческим банком и ее клиентами, при росте эффективности деятельности самого банка.

Таким образом, реализация программы клиентоориентированности будет сопряжена с некоторыми издержками для банка, но в будущем она будет прибыльной и окажет положительное влияние на повышение прибыльности и рыночной стоимости банка. Разрабатывая клиентоориентированную стратегию, банк, основанный на формировании долгосрочной лояльности и развитии взаимовыгодных форм взаимодействия, будет иметь возможность укрепить финансовую стабильность и повысить эффективность в долгосрочной перспективе [47].

Отдельно следует отметить важность контроля, который существенно влияет на повышение клиентоориентированности банковского бизнеса. Кроме обратной связи от клиентов и партнеров существует один из современных и эффективных способов оценки процесса предоставления банковских услуг - проверка сервиса методом тайный покупатель, который позволяет получить объективную информацию об уровне обслуживания с клиентской стороны и выявить проблемные аспекты в сервисе. Зачастую, в таком способе проверки заинтересованы клиентоориентированные банки, которые стремятся сохранить и нарастить клиентскую базу, дорожат своей репутацией и делают ставку на высокий уровень обслуживания.

1.3. Эффективность системы управления клиентской базой банка

Основным недостатком многих банков при организации работы с клиентской базой является отсутствие контроля над этой базой. Кроме того, базу следует рассматривать как обычный объект управления, необходимо прогнозировать и планировать его развитие; определить приоритеты, ресурсы и сроки изменений; организовывать и корректировать рабочие процессы для изменения базы; создать оптимальную организационную структуру; назначить соответствующие технологии, решить задачи мотивации участников этого процесса, создать систему управления. Существует руководящий принцип всей системы управления клиентской базы, без которого невозможно значительно улучшить работу с клиентами и управление невообразимым качеством. Это означает информационную поддержку процесса создания и управления качественной клиентурой банка; о наличии и аналитичности в действиях всех его руководящих органов. Особое внимание к этому принципу происходит из-за:

- Ответственность за руководство этой областью работы состоит в том, чтобы знать реальную ситуацию на рынке и привлечь успешных клиентов. В этом случае важны различные источники информации: статистика (какие компании получают наибольшую прибыль в конце своей работы); экономические и политические инсайдеры (наличие информации, указывающей, кто из серьезных клиентов банка может столкнуться с экономическими проблемами или обанкротится в ближайшем будущем), личные проблемы (которые среди клиентов банка не удовлетворены обслуживанием и готовы изменить его для обслуживания в конкурирующем банке);
- необходимость иметь информацию о фактическом количестве компаний, организаций, физических лиц, удовлетворенных или неудовлетворенных своими отношениями с банком в качестве клиентов;

– понятие, какие части внутреннего рабочего процесса с клиентами банка не работают, угрожают повлиять на состав клиентов и привести к серьезным проблемам [91].

Все это требует анализировать внутреннюю составляющую работу с клиентами, то есть технологическая конкурентоспособность, квалификация персонала, системы мотивации и т. д. Решение проблемы осведомленности и аналитичности в работе банка с клиентами заключается в том, что в отделе по работе с клиентами банка необходимо иметь собственный сервис (сектор) информационно-аналитической работы, состоящей из небольшой группы специалистов (от 3 до 5 человек), способных обеспечить это направление внешней и внутренней информацией. Этот сервис желателен для навязывания задач и работы по анализу и ведению работы с клиентами - наличию записей о клиентах для расчета доходности VIP-клиентов.

В случае, когда эта служба не может быть создана в клиентском модуле, существует возможность взаимодействия между этим модулем и существующими службами информационно-аналитического профиля в коммерческом банке. Четкое описание работы и хорошие личные отношения между сотрудниками и руководителями, наличие взаимной поддержки и помощи, позволяют успешно взаимодействовать с существующими службами.

Любой менеджер, включая клиентские подразделения, должен меньше фокусироваться на проблемах своих отделов и работать с внешними организациями для максимально возможного времени (до 80% времени): правительствами, клиентами, банками, компаниями, потому что они содержат все ресурсы, в том числе финансовые, информационные и другие [15].

Другой важный принцип эффективного управления клиентской базой является совокупностью взаимодействий банка с клиентом. Никакая отдельная часть работы с клиентами не даст желаемого эффекта, если все остальные не работают (или работают очень плохо). Наиболее

профессионально-подготовленный менеджер по обслуживанию клиентов не много чего стоит, если только другие профессиональные коллеги, работающие в сфере рекламы, продаж, информационных технологий и других видов деятельности клиентов, также не работают профессионально.

Значительный уровень профессиональной подготовки и выработки технологических приемов работы, полное понимание всеми сотрудниками банка особенностей работы с клиентами и постоянное стремление помочь клиенту решить возникающие проблемы. Клиенты часто не знают возможностей других отделов банка (по отношению к отделу, к которому он обращается), но, если в банке существуют принципы особого отношения к клиенту, эти возможности могут быть использованы в интересах обеих сторон. Принцип тотальности должен также влиять на построение «вертикальной власти», то есть отношения с клиентами не могут добиться успеха в банке, если все уровни управления банком: взаимодействия между руководством и ключевыми менеджерами банка должно искать неформальные, небюрократические способы взаимодействия с другими сотрудниками, так как они преследуют общую цель - удовлетворение клиента посредством взаимодействия с банком.

Актуальность проблемы, касающейся управления формированием клиентской базы связана с тем, что совет директоров банка организует работу с клиентами. Однако для этого банки часто создают специальный комитет для работы с клиентами или выстраивают отношения с клиентами. Этот комитет в значительной степени помогает руководству банка в создании отношений между банком и клиентами. В иерархии управления находятся профессиональные подразделения бизнес-клиентов (отдел по работе с клиентами, отрасль оценки качества обслуживания клиентов и т. Д.). В то же время важно определить рабочие функции с клиентами всех подразделений банка, что должно быть указано в официальных обязательствах и положениях этих подразделений.

В банках создан отдел по работе с клиентами для обеспечения эффективного взаимодействия между организациями, клиентами и банками. Он включает определенные группы (по работе с VIP-клиентами, по привлечению новых клиентов, по продажам) и секторы (информационно-аналитический, бизнес-проектирования, индивидуальных заказов), основной целью функционирования которых является обеспечение высокого качества управления взаимодействиями между банком и его клиентами [16].

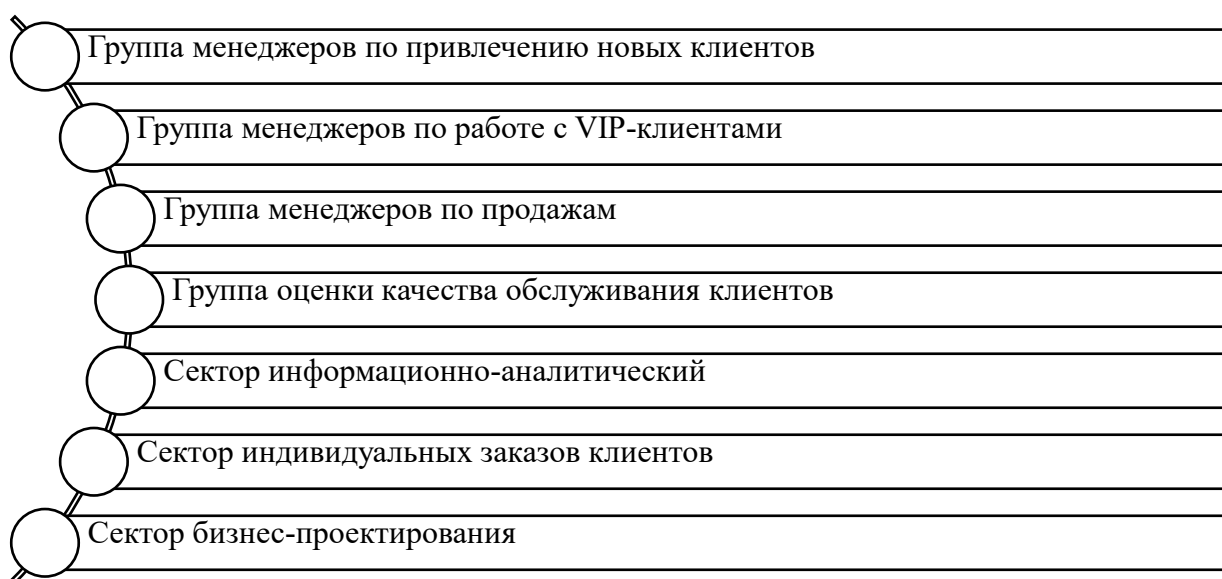


Рис.1.6. Состав отдела по работе с клиентами

Эффективность управления клиентской базой коммерческого банка предполагает:

- определение для каждого конкретного периода четких целей, чтобы изменить базу, путем приведения их к каждому конкретному исполнителю;
- наличие идеальной обратной связи, получаемой путем систематических опросов клиентов, регулярных встреч с ними на всех уровнях банка, принимая во внимание все замечания и предложения клиентов;

- решение задач по координации усилий всех департаментов, служб и управлений, вовлеченных в эту работу, умение расставлять приоритеты и собирать необходимые ресурсы в нужном месте для их решения;

- искусную мотивацию квалифицированного персонала, работающего с клиентами, на основе подготовленных и устоявшихся специалистов;

- грамотное управление со стороны лидеров этого направления. Методы и стиль работы руководства, правильное определение прав и полномочий руководителей низшего звена имеют важное значение. Глобальная тенденция управления - максимальная передача прав и полномочий от высших уровней управления к среднему, которую трудно получить в этом контексте в условиях деятельности российских банков, где в управленческих решениях преобладает авторитаризм хозяйствующих субъектов;

- регулярную оценку этого качества, то есть, если после одного года работы лицо, ответственное за эту директиву, не дает ожидаемого результата, тогда необходимо объективно оценить причины этого результата: то есть либо это слабость работы лидера или проблемы другого рода, которые не связаны с реализмом, нехваткой средств, форс-мажорными обстоятельствами или другими обстоятельствами. В России, чаще всего по субъективным причинам, возможности конкретного банка оцениваются редко, а задачи редко определяются с учетом реальных возможностей этой группы, поскольку без четко определенной цели бесполезно просить о ее исполнении [20].

Во многих российских коммерческих банках целесообразно уделять больше внимания организационному развитию отделов, служб и управлений, что подразумевает установление причин, по которым рекламируемый потенциал не раскрывается и, прежде всего, определить меры, которые необходимо предпринять для достижения конкретных целей этого банка в

строго определённых сроках. Чтобы определить задачу управления качеством эффективного процесса построения клиентской базы в современном банке, должно использоваться современная технология Workflow, которая разбивает любой производственный процесс на компоненты и обеспечивает значительные положительные изменения.

Таким образом, процесс управления клиентской базой обязательно включает в себя модификацию (улучшение) параметров, которые характеризуют состояние клиентской базы. В настоящее время нет указаний о том, как установить иерархию этих показателей, в этом отношении каждый банк устанавливает их самостоятельно, учитывая особенности своей деятельности.

Ниже рассмотрим существующий список параметров для развития банковских отношений с клиентами:

а) Эффективность привлечения новых клиентов (ежегодное и ежемесячное увеличение притока новых клиентов и их средств за счет прямого и косвенного привлечения на каждого сотрудника отдела по работе с клиентами и рекламным сервисом).

б) Уровень развития коммуникаций с клиентами (увеличение количества встреч руководства банка с клиентами, подготовленных информационных бюллетеней, интернет-сообщений, значимых писем по отношению к общему количеству клиентов).

с) Динамика повышения лояльности клиентов к банку (темп роста показателя: средняя продолжительность жизни клиента в банке (кредитная история) плюс количество услуг и банковских продуктов на одного клиента за вычетом количество клиентов, оставшихся за прошлый период и неиспользованных счетов). Количество новых клиентов, приходящих в банк с помощью уже существующих клиентов, является важным элементом развития лояльности [37].

д) Эволюция индекса удовлетворенности клиентов в отношении качества услуг, оказываемых банком (доля клиентов, полностью

удовлетворенных обслуживанием, оказанным банком (на основе систематических опросов), соотношение между количеством требований на одного клиента и отношениями между новыми банковскими услугами и продуктами, и общим ассортиментом продуктов банка).

е) Эффективность работы с самыми ценными клиентами (увеличение доходности этой категории клиентов по сравнению с количеством менеджеров, работающих с ними).

ф) Сумма остатков на депозитных счетах (включая депозиты до востребования).

г) Структура оборота дебиторской задолженности (доля оборота, не превышающая банковскую).

h) Волатильность клиентской базы (доля исходящих клиентов).

i) Прямой доход клиентской базы (сумма комиссий и других непроцентных платежей от клиентов банку).

j) Уровень использования клиентами спектра банковских продуктов и услуг [37].

Таким образом, рассмотренные аспекты эффективности системы управления клиентской базой банка включают основные мероприятия, направленные на привлечение клиентов, улучшение работы с имеющимися клиентами, предоставления им всего спектра банковских услуг. Для чего в банках создаются специальная структура органов управления клиентской базой, которая состоит из председателя правления и комитета по работе с клиентами, курирующими клиентоориентированные и обеспечивающие подразделения, непосредственно взаимоотношениями с клиентами занимается отдел клиентских отношений, состоящий из групп и секторов. Поэтому созданная в банках структура управления клиентской базой призвана улучшить работу с клиентами, своевременно анализировать изменения и разрабатывать мероприятия и целевые показатели по сохранению, лояльности клиентских отношений.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ НА ПРИМЕР ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ», БАНК ВТБ И АО ГАЗПРМБАНК

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика банков

ПАО Сбербанк России был основан в 1841 году. В настоящее время это крупнейший банк Российской Федерации и один из ведущих мировых финансовых институтов. Центральный Банк Российской Федерации является учредителем и основным акционером, которому принадлежит 50% уставного капитала плюс одна голосующая акция. Оставшиеся 50% акций банка принадлежат российским и международным инвесторам.

ПАО Сбербанк России насчитывает 17 493 подразделения в 83 регионах Российской Федерации, которые предоставляют банковские услуги более 70% населения страны.

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

По состоянию на 1 января 2016 года Сбербанк России представляет 28,7% совокупных банковских активов в стране. Кроме того, ПАО является ключевым кредитором национальной экономики (его доля в наличных кредитах составляет 38,7%, а юридических лиц – 32,2%) и занимает самую большую долю на рынке депозитов - 46. % от вкладов населения [95].

Только в России Сбербанк России имеет более 110 миллионов клиентов, более половины населения страны и около 11 миллионов человек пользуются услугами Сбербанка за рубежом. Диапазон банковских услуг для физических лиц максимально широк: от традиционных депозитов до

различных типов кредитов, включая банковские карты, переводы средств, банковское страхование и брокерские услуги.

Сбербанк России также имеет более миллиона предприятий (из 4,5 миллиона зарегистрированных юридических лиц в России). Банк обслуживает все сегменты корпоративных клиентов, а доля малых и средних предприятий составляет более 35% кредитного портфеля банка.

Таблица 2.1

Основные финансовые показатели ПАО Сбербанка за 2016-2018 годы, млрд руб.

Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	2018 г к 2016 г	
				-, +	Рост, %
Активы	21721,1	23158,9	26899,9	5178,8	123,8
Собственные средства (капитал)	2828,9	3668,1	4243,8	1414,9	150,0
Денежные средства и их эквиваленты	2560,8	1510,9	1772,4	-788,6	69,2
Кредиты корпоративным клиентам	13633	11769,5	13571,1	-61,9	99,5
Розничные кредиты	5031,7	4925,8	6170,8	1139,1	122,7
Средства корпоративных клиентов	6235,2	5867,5	7473,1	1237,9	119,9
Средства физических лиц	12449,6	11875,1	13016,9	567,3	104,6
Чистая ссудная задолженность	16221,6	17466,1	20142,9	3921,3	124,2
Чистая прибыль	498,3	653,6	782,2	283,9	156,9
Совокупный доход	492,4	750,5	2526,2	2033,8	513,1
Рентабельность активов, %	2,1	2,9	3,4	1,3	161,9
Рентабельность капитала, %	20,8	24,2	22,6	1,8	108,7

В исследуемом 3-х летнем периоде все финансовые показатели деятельности банка демонстрируют увеличение своей стоимости кроме денежных Средств и их эквивалентов и кредитов корпоративных клиентов, которые уменьшились на 788,8 млрд. рублей (или 30,8%) и на 61,9 млрд руб. (или 0,5%) соответственно. Наибольший рост в период 2016–2018 гг.

продемонстрировали такой показатель, как «Совокупный доход», составляющие темп прироста 413,1%, в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год [95].

Организационная структура управления банком направлена на обеспечение эффективного управления его предпринимательской деятельностью и имеет уникальную организацию. 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. [95].

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.

История банка «ВТБ» начинается с 1990 года. В октябре 1990 года был учрежден Банк Внешней торговли (ВнешТоргБанк) при содействии Государственного Банка и Министерства финансов РСФСР. Изначально предполагалось, что ВнешТоргБанк будет ориентирован на обслуживание внешнеэкономических операций России и будет способствовать интеграции страны в мировую экономику.

Генеральная лицензия под номером 1000 на проведение банковских операций в рублях и иностранной валюте была выдана банку «ВТБ» 2 января 1991 года. Уже в 1994 году банк «ВТБ» по версии журнала The Banker входил в число 500 наиболее капитализированных банков мира [93].

Банк «ВТБ» признается банком с государственным участием в капитале: как отмечалось ранее, государству (в лице «Росимущества») принадлежит 60,93%. Единоличными держателями привилегированных акций банка «ВТБ» выступают Министерство Финансов Российской

Федерации (акции первого типа) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» (акции второго типа). Таким образом, совокупная доля Российской Федерации (в лице «Росимущества» и Министерства финансов) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92,23 % от уставного капитала Банка.

В декабре 2016 года Наблюдательным советом группы «ВТБ» была принята стратегия на 2017-2019 гг. В данной стратегии были поставлены следующие цели:

- увеличение прибыли группы «ВТБ» до 200 млрд рублей;
- сохранение и развитие лидирующих позиций на российском банковском рынке;
- построение единого универсального банка;
- проведение масштабной технологической модернизации;
- оптимизация структуры и стоимости фондирования группы «ВТБ»;
- увеличение объема и удельного веса привлеченных средств населения;
- наращивание объемов кредитования корпоративных клиентов.

[79]

В данный момент группа «ВТБ» в рамках цели по формированию единого универсального банка производит объединение банка «ВТБ24» и банка «ВТБ». Предполагается, что данная мера позволит повысить эффективность управления Группой и взаимодействия бизнес-линий, создать единую команду из лучших представителей банков [93].

На конец 2018 года банк «ВТБ» по организационно-правовой форме является публичным акционерным обществом (ПАО) и входит в Группу «ВТБ». Группа «ВТБ» представляет собой холдинг, у которого имеется единая стратегия развития, единый бренд, централизованный финансовый менеджмент и управление рисками, унифицированные системы контроля.

Компании, входящий в холдинг, охватывают широкий спектр банковских и финансовых услуг, представлены как на российском рынке, так и за рубежом. Группа «ВТБ» имеет представительства в странах-соседях: в Армении, Беларуси, Казахстане, Азербайджане. Также группа «ВТБ» имеет дочерние и ассоциированные банки в Германии, Великобритании, на Кипре, Грузии и Анголе, а также по одному филиалу банка «ВТБ» в Китае и Индии, филиал «ВТБ Капитал плюс» в Сингапуре.

Согласно Уставу, органами управления банка «ВТБ» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Президент – председатель правления;
- Правление.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка «ВТБ». Собрание проводится ежегодно в день, установленный Наблюдательным советом (по отдельным значимым вопросам допускается внеочередное собрание) [93].

Таблица 2.2

Основные показатели деятельности банка ВТБ за 2016-2018 гг. млрд руб.

Показатели	2016г	2017г	2018г	2018г к2016г	
				-,+	Рост, %
Активы	12588,2	13009,3	14760,6	2172,4	117,3
Собственные средства (капитал)	1017,8	1061,7	1582,7	565,9	155,6
Кредиты корпоративным клиентам	7311,4	7286,5	8230,7	918,8	112,6
Розничные кредиты	2175,6	2486,3	2989,2	813,6	137,4
Средства корпоративных клиентов	4342,3	5523,1	5998,3	1656	138,1
Средства физических лиц	3004,3	3621,6	4406,1	1401,8	146,7
Чистая прибыль	51,6	120,1	178,8	127,2	346,5
Совокупный доход	510,6	592,5	641,3	130,7	125,6
Коэффициент достаточности капитала, %	14,6	14,8	13,5	-1,1	92,5

В исследуемом 3-х летнем периоде все финансовые показатели деятельности банка демонстрируют увеличение своей стоимости. Наибольший рост в период 2016–2018 гг. продемонстрировали такой показатель, как «Чистая прибыль», которая увеличилась на 127,2 млрд руб., что составляет рост на 264,5% в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год.

Акционерное общество «Газпромбанк», основанное в 1992 году, является головной организацией банковской группы «Газпромбанк», которая занимает лидирующие позиции в российском банковском секторе, сохраняя свое место в первой тройке крупнейших банков по основным объемным показателям. Основными акционерами банка являются: Публичное акционерное общество «Газпром», Группа НПФ «Газфонд» [98].

В составе разветвленной региональной сети Газпромбанка три дочерних и зависимых российских банка – АО «Кредит Урал Банк», АО Банк «ГПБ-Ипотека» и Еврофинанс Моснарбанк. Газпромбанк также участвует в капитале трех зарубежных банков – Белгазпромбанка (Белоруссия), Gazprombank (Switzerland) Ltd. (Швейцария) и Bank GPB International S.A. (Люксембург).

Банк в своей деятельности руководствуется законодательными актами и иными нормативными актами Российской Федерации, в том числе нормативными актами Банка России, а также Уставом, нормативными актами и распорядительными документами АО «Газпромбанк», решениями органов управления банка, стандартами профессиональной деятельности и нормами профессиональной этики.

АО «Газпромбанк» осуществляет на основе лицензии профессионального участника рынка ценных бумагах: брокерскую деятельность, доверительное управление ценными бумагами, депозитарную деятельность.

По состоянию на конец 2016 года Российская региональная сеть АО «Газпромбанк» включала:

- 27 филиалов;
- 390 точек продаж;
- 4 000 банкоматов.

АО «ГПБ» входит в тройку российских кредитно-финансовых институтов по размерам активов, а также в число наиболее быстро растущих коммерческих банков страны. Кроме этого занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размерам собственного капитала. Банк предоставляет широкий спектр услуг для корпоративных клиентов, финансовых институтов, малого бизнеса и частных лиц, является одним из лидеров на российском финансовом рынке по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, финансирования, управлению активами, в сфере частного обслуживания. Кроме того, обслуживает различные отрасли российской экономики, начиная с агропромышленного комплекса, заканчивая атомной энергетикой [94].

АО «Газпромбанк» — один из крупнейших российских банков со сравнительно широкой сетью обслуживания (около 4 миллионов физических и 45 тысяч юридических лиц) и продаж. Стратегические цели компании:

1. Сохранить позицию «лидера» на обслуживаемой территории среди финансовых институтов.
2. Учитывая потребности экономического сектора страны и населения РФ, развить сетевую инфраструктуру.
3. Расширение представительских банков на международном рынке.

Среди приоритетных задач на будущие периоды Газпромбанк выделяет одну – реализовать корпоративно – деловую стратегию и политику Банка. АО Газпромбанк обслуживает ключевые отрасли российской экономики: газовая, нефтяная, атомная, химическая и нефтехимическая промышленность, черная и цветная металлургия, электроэнергетика, машиностроение и металлообработка, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговля и другие отрасли.

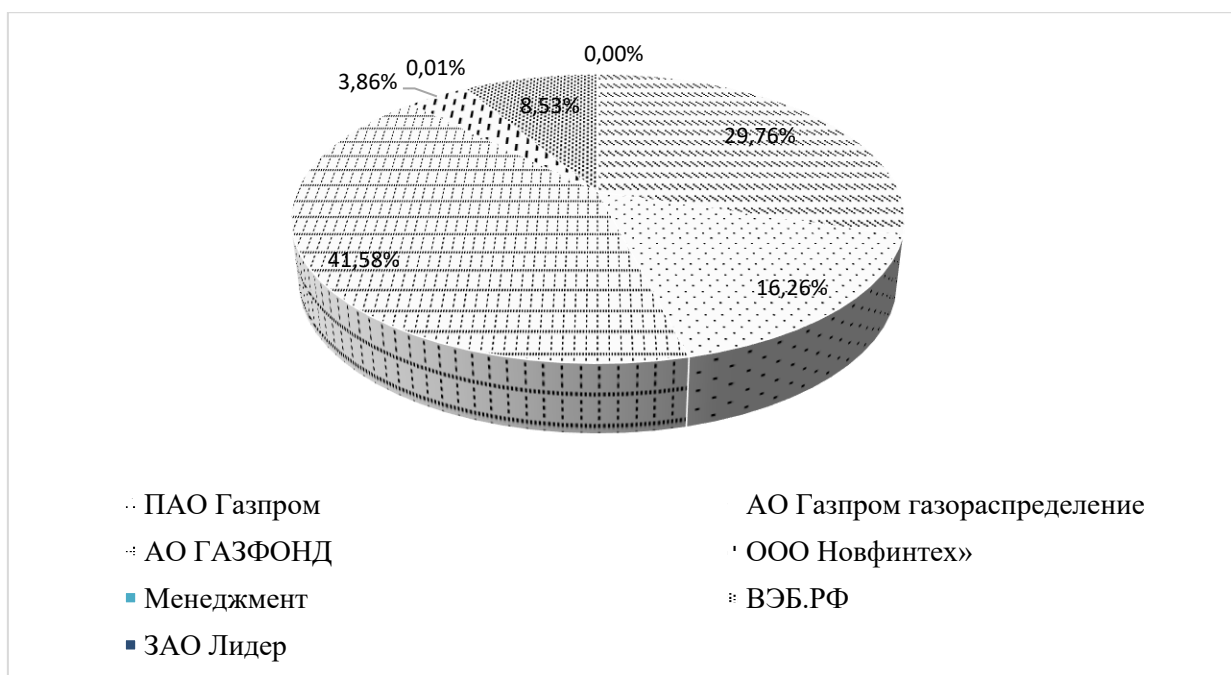


Рис. 2.1. Доля акционеров АО Газпромбанка

АО Газпромбанк признается банком с государственным участием в капитале. Единоличными держателями привилегированных акций банка «Газпромбанк» выступают МинФин РФ (акции типа А) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» (акции типа Б).

Структура управления Обществом построена на линейно – функциональной схеме. При разработке организационной структуры исполнительного аппарата предполагается наличие нескольких уровней управления и групп работников и предусмотрено эффективное распределение функций управления по подразделениям. Структура и штатное расписание утверждаются в составе структуры и штатного расписания [94].

Структура Акционерного Общества представлена тремя органами управления:

1. общее собрание акционеров;
2. совет директоров;
3. правление [41].

Для более ясного представления структуры управления, стоит рассмотреть в индивидуальном порядке каждый из представленных органов управления.

Итак, общее собрание акционеров АО «Газпромбанк» представлено основным акционером компании – Федеральным агентством по управлению государственным имуществом «Росимущество», The Bank of New York Mellon, «Роснефтегаз».

Совет директоров АО «Газпромбанк» руководствуется Уставом и руководит всеобщей деятельностью рассматриваемого предприятия. Возглавляет эту структуру управления Председатель Совета директоров ПАО «Газпром».

Таблица 2.3

Основные финансовые показатели Банка Газпромбанка за 2016-2018 годы,
млрд руб.

Показатели	2016г	2017г	2018г	2018г к2016г	
				-,+	Рост, %
Активы	4879,2	5543,1	6532,1	1552,9	131,2
Собственные средства (капитал)	494,5	576,8	616,7	122,2	124,7
Денежные средства и их эквиваленты	473,5	649,4	1049,3	575,8	221,6
Кредиты корпоративным клиентам	3174,8	3384,0	3733,0	558,2	117,6
Розничные кредиты	329,1	389,1	506,9	177,8	154,0
Ценные бумаги	589,1	675,2	754,6	165,5	128,1
Средства корпоративных клиентов	2652,5	3072,6	3822,7	1170,2	144,1
Средства физических лиц	678,3	842,9	990,8	312,5	146,1
Заимствования на рынках капитала	317,3	339,6	326,6	9,3	102,9
Субординированные долговые обязательства	182,8	164,5	136,5	-46,3	74,7
Чистая прибыль	29,0	33,8	39,5	10,5	136,2
Совокупный доход	8,1	35,6	43,0	34,9	530,9
Коэффициент достаточности капитала, %	13,5	13,1	12,4	-1,1	91,9

В исследуемом 3-х летнем периоде все финансовые показатели деятельности банка демонстрируют увеличение своей стоимости кроме такого показателя, как «Субординированные долговые обязательства», который уменьшился на 46,3 млрд руб. или на 25,3% в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год. Наибольший рост в период 2016–2018 гг. продемонстрировали такой показатель, как «Денежные средства и их эквиваленты», темп прироста которых составляет 121,6% в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год [94].

ПАО Сбербанк, Банк ВТБ и АО Газпромбанк являются коммерческими организациями основной целью которой является получение прибыли при осуществлении своей деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций с юридическими и физическими лицами. Банковские операции коммерческие банки осуществляют на основании соответствующих лицензий, выдаваемых Банком России, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Рассмотрим динамику активов и чистой прибыли этих коммерческих банков за 2016-2018 годы, на рис. 2.2 и 2.3

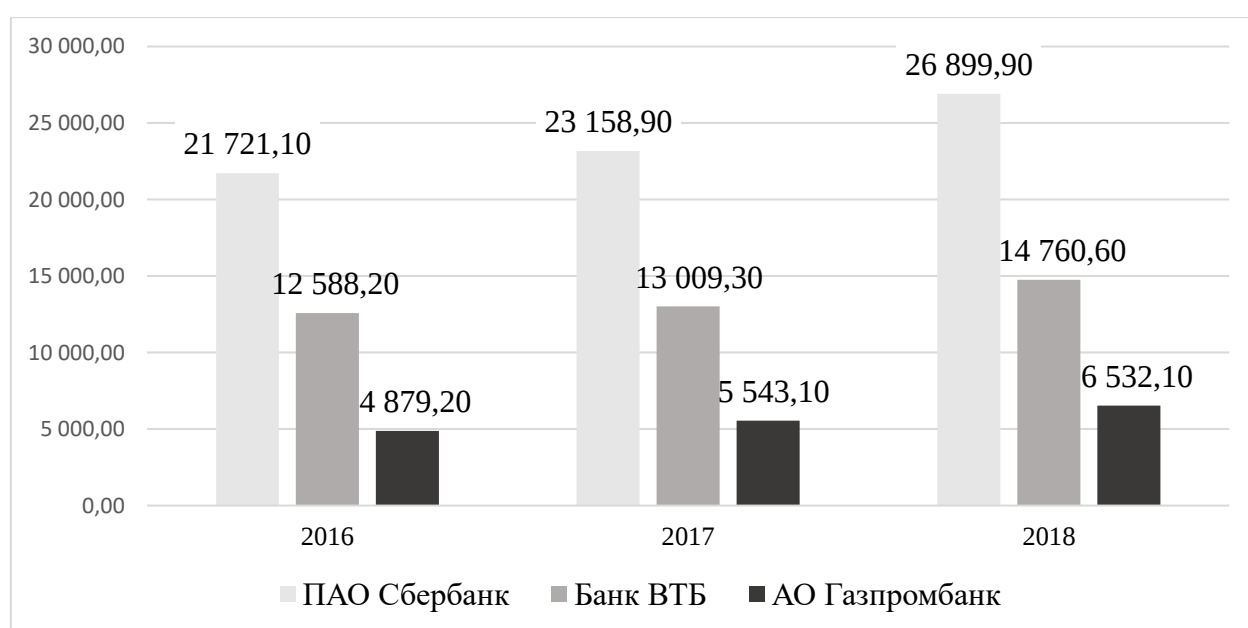


Рис. 2.2. Динамика активов за 2016-2018 гг. млрд руб.

Как следует из рис.2.2, за 2016-2018 гг. ПАО «Сбербанк России» занимает первое место по общей сумме активов. Активы В исследуемом 3-х летнем периоде анализируемых банков существенно выросли с темпом прироста 23,8% для сбербанка, 17,3% для банка ВТБ и 31,2% для Газпромбанка в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год (Таблицы 2.1, 2.2 и 2.3).

Средняя сумма активов Сбербанка за рассмотренный период составляет более 4 раза средней суммы активов Газпромбанка и почти 2 раза активов банка ВТБ.

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

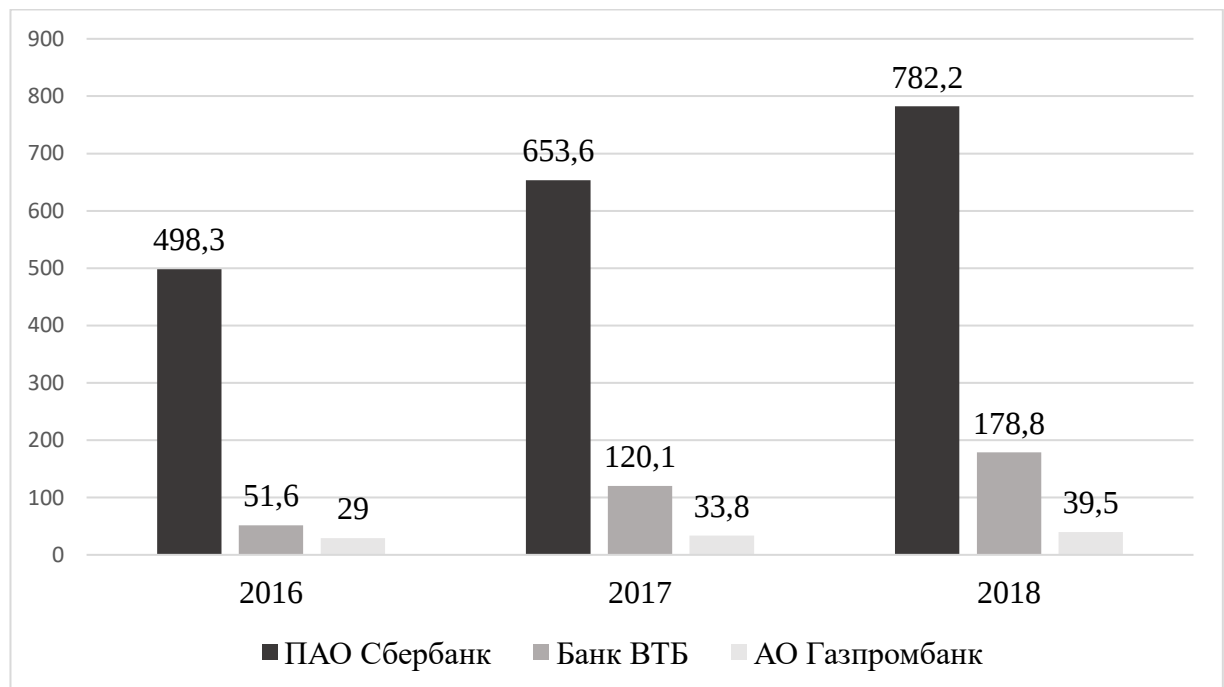


Рис. 2.3. Динамика чистой прибыли за 2016-2018 гг. млрд руб.

Как видно на рис. 2.5, ПАО «Сбербанк Росси» лидирует на много в области получения прибыли, то есть в осуществлении операций с клиентами

разных категорий. Динамика по чистой прибыли за исследуемый период совпадает с динамикой активов по сколку все три банки демонстрируют увеличение чистой прибыли год за годом. Темп прироста чистой прибыли составляет 56,9% для Сбербанка, 246,5% для банка ВТБ и 36,2% для Газпромбанка в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год (таблицы 2.1, 2.2 и 2.3).

Нужно отметить в кризисный период прибыль Группы «ВТБ» сократилась существенно: так, к концу 2014 года она составляла порядка 800 млн рублей (1% от чистой прибыли 2013 года), к концу 2015 года выросла более чем в 2 раза до 1,7 млрд рублей (2% от чистой прибыли 2013 года). С 2016 года Группа «ВТБ» стала усиленными темпами наращивать прибыль. К концу 2017 года чистая прибыль составила 120,1 млрд рублей, а к концу 2018 года она составила 178,8 млрд рублей тем самым превысив докризисный уровень 2013 года. Целевое значение чистой прибыли Группы «ВТБ» на 2019 год установлено на уровне 200 млрд рублей. Если оценивать абсолютный прирост с 2016 года, когда Группа «ВТБ» стала существенно наращивать свою чистую прибыль, средний абсолютный годовой прирост составляет на текущий момент +50 млрд рублей (при условии неполных данных о чистой прибыли за 2018 год). При таком среднегодовом приросте и отсутствии серьезных потрясений в российской экономике и на мировых финансовых рынках достижение планового уровня в 200 млрд рублей в 2019 году видится вполне достижимым.

Таким образом, можно отметить, что Сбербанк сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации. Несмотря на кризисный период 2014-2015 гг. основные финансово-экономические показатели были выведены на докризисный уровень и успешно его преодолели. Это означает, что коммерческие банки адаптировались к новым экономическим условиям и будут продолжать увеличивать свою долю на рынках банковских и финансовых услуг.

2.2. Анализ корпоративной клиентской политики коммерческих банков

ПАО Сбербанк России, банк ВТБ и АО Газпромбанк являются клиентоориентированными коммерческими банками, главная цель которых заключается в удовлетворении потребностей клиентов банковскими продуктами и услугами.

Работа с клиентами в коммерческих банках строится посредством ежегодно утверждаемой Советом директоров и Председателем правления программы клиентской политики, которая является стратегическим документом на 2 года и определяет основные цели, задачи и параметры по управлению эффективностью клиентской базы Банка. Именно эффективное управление клиентской базой, которое подразумевает ее наращивание, привлечение как можно больше корпоративных и розничных клиентов, позволяют банкам увеличивать прибыль по результатам работы, чистый процентный доход.

Главная цель клиентской политики коммерческих банков российской федерации – выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для населения и бизнеса. ключевая задача – нарастить масштабы бизнеса, повысить прибыльность и эффективность и вместе с тем увеличить гибкость, скорость и клиентоориентированность через внедрение новых технологий и развитие новых навыков сотрудников [89].

Банки уверены, что последовательная работа в этих направлениях позволит им внедрить желаемые инновации в свою деятельность, удовлетворить большинство потребностей их клиентов и, в конечном итоге, улучшить операционные и финансовые результаты банка. клиентская база, отношения с клиентами, данные и знания о них являются основой успешности бизнеса и конкурентным преимуществом. Цель коммерческого

банка – обеспечить возможности для экономии времени и денег клиента в финансовой и других сферах его жизни.

Эффективность клиентской политики банка по корпоративным клиентам заключается в тех ключевых показателях, которые приносят банку доход – это объем выданных клиентам кредитных ресурсов и привлеченных вкладов. Однако, для того чтобы банк привлекал депозиты и выдавал кредиты корпоративным клиентам, необходимо им предложить определенные услуги, которые позволяют банку увеличивать число корпоративных клиентов, к которым относятся сегменты крупного, среднего и малого бизнеса.

На современном этапе в банковском секторе динамично развивается рынок потребительского кредитования и является своего рода локомотивом развития рынка банковских продуктов и услуг, а, следовательно, и экономики страны в целом.

В условиях рыночной конкуренции потребительское кредитование способствует к росту продажи материальных товаров на рынке, с помощью предоставления населению необходимое количество наличных денежных средств. Чем больше будет развиваться потребительское кредитование, тем больше шансов, что банковский сектор будет расти, который свою очередь приведет к росту экономики страны в целом. Банки обеспечивают поддержку и сопровождение своим клиентам на всех этапах приобретения недвижимости. Начиная с 2016 года, Сбербанк совместно с Росреестром предлагает клиентам возможность электронной регистрации сделок с готовым жильем, включая сделки с первичной недвижимостью

Динамика ключевых индикаторов корпоративного кредитного портфеля в 2016 - 2018 гг. определялась, в основном, замедлением роста отечественной экономики, изменением курса национальной валюты – рубля, а также ситуацией на внешних рынках. Нами проведен анализ ключевых показателей, таких как объем выданных кредитов корпоративным клиентам и

объём средств юридических лиц за 2016-2018 гг. по исследуемым коммерческим банкам в таблицах 2.4 и 2.5

Таблица 2.4

Средства юридических лиц банков за 2016-2018 годы, млрд руб.

Показатель	годы						2018г к 2016г	
	2016г		2017г		2018г		-+	Рост, %
	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%		
	ПАО «Сбербанка России»							
Средства юридических лиц, в том числе:	6235,2	100	5858,6	100	7465,5	100	1230,3	119,7
- текущие счета	1834,5	29,2	2513,9	42,9	2636,9	35,3	802,4	143,7
- срочные депозиты	3997,2	64,1	2772,2	47,3	4153,4	55,7	156,2	103,9
-международные займы	415,6	6,7	572,5	9,8	674,9	9,0	259,3	162,4
	АО Газпромбанк							
Частные компании, в том числе:	1437,2	100	1489,7	100	1479,2	100	42	102,9
- текущие счета	251,9	18	283,4	19	335,9	23	84	133,3
- срочные депозиты	1185,3	82	1206,3	81	1142,1	77	-43,2	96,4
- сделки «РЕПО»	-	-	-	-	1,2	0,0	1,2	-
Предприятия, аффилированные с государством, в том числе:	1195,9	100	1556,6	100	2322,9	100	1127	194,2
- текущие счета	287,8	24	98,4	6	199,1	9	-88,7	69,2
- срочные депозиты	908,1	76	1458,2	94	2079,3	89	1171,2	228,9
- сделки «РЕПО»	-	-	-	-	44,5	2	44,5	-

Несмотря на стремление банка нарастить средства клиентов юридических лиц данные, представленные в таблице 4, свидетельствуют о том, что удельный вес срочных депозитов за исследуемый период был в пределах 47-64% для сбербанка и 76-94% для Газпромбанка. Тем не менее, стоит отметить, что задача по общему наращиванию объема привлеченных

средств в 2016-2018 гг. была выполнена: совокупно показатель вырос 19,7% для Сбербанка, 2,9% для Газпромбанка по частным компаниям и 94,2% по предприятиям, аффилированным с государством.

Таблица 2.5

Средства юридических лиц банк ВТБ за 2013-2018 годы, млрд руб.

показатели	2013г	2014г	2015г	2016г	2017г	2018г
Средства юридических лиц, млрд руб.	2590	3520	4380	4342	5523	5998
Текущие счета, %	34	25	23	24	25	26
Срочные депозиты, %	66	75	77	76	75	74
Доля юридических лиц в средствах клиентов, %	59	62	60	59	60	57

Как видно из таблицы 2.5, совокупные средства юридических лиц за исследуемый период выросли в более 2 раза. Стоит обратить внимание на структуру средств: удельный вес срочных депозитов за исследуемый период был в пределах 66-77%, а доля этих средств в совокупных средствах клиентов составляет 57-62%.

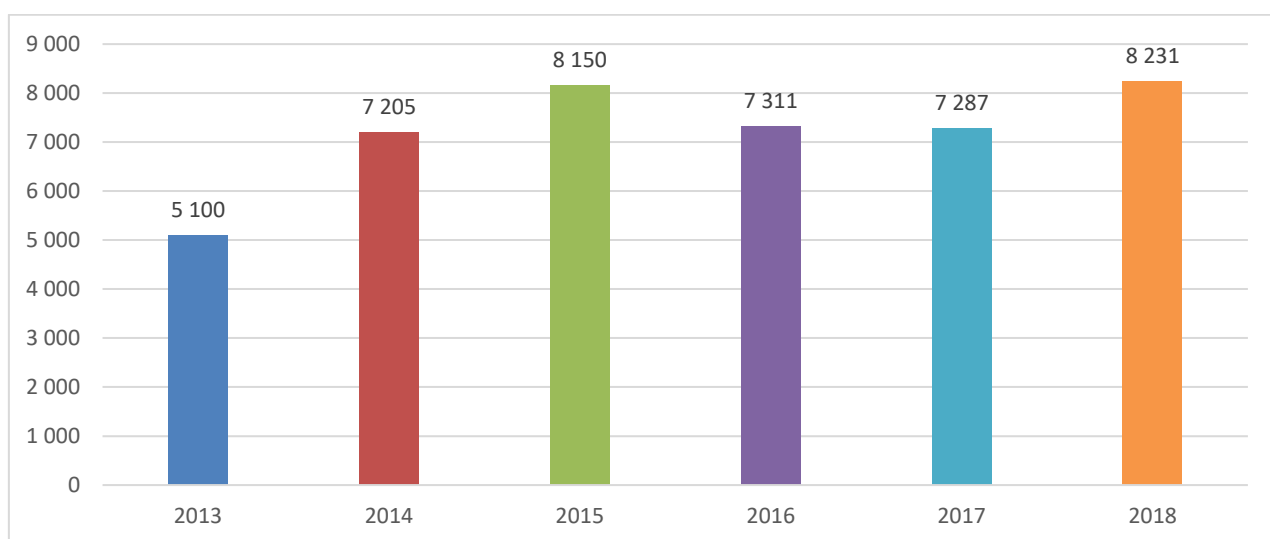


Рис 2.4. Портфель кредитов юридическим лицам банка ВТБ за 2013-2018 гг., млрд рублей

Как видно на рис. 2.4. кредитный портфель ВТБ в сегменте крупного, малого и среднего бизнеса в 2018 году вырос на 61,4% и превысил 8 200 млрд рублей за анализируемый период. Уточняется, что более четверти объема портфеля составляют кредиты в сфере торговли, 17% — в пищевой и сельхозотрасли, 14% — недвижимости и стройматериалов и 12% — жилищного и коммерческого строительства. При этом гарантийный портфель банка в сегменте за год вырос на 30% и достиг 238 млрд рублей, а портфель привлечения средств юридических лиц достиг 1,3 трлн рублей, что выше на 4% показателя предыдущего года. В сегменте льготного кредитования бизнеса кредитный портфель банка вырос на 68% и превысил 133 млрд рублей. На начало 2019 года в банке действует 191 кредитный договор на сумму порядка 30 млрд рублей.

Таблица 2.6

Структура корпоративного кредитного портфеля за 2016-2018гг.

Показатель	годы						2018г к 2016г	
	2016г		2017г		2018г		-+	Рост, %
	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%		
	ПАО «Сбербанк России»							
Кредиты юридическим лицам, в том числе:	13633	100	11769, 5	100	13571, 1	100	-61,9	99,5
Коммерческое кредитование	9916	73	8531,7	72,5	10197, 9	75,1	281,9	102,8
Специализированное кредитование	3717	27	3194,3	27,1	3369,2	24,5	-347,8	90,6
Сделки РЕПО	-	-	43,5	0,4	4,0	0,03	-	-
	АО Газпромбанк							
Кредиты юридическим лицам, в том числе:	2929,8	100	3203,1	100	3434,3	100	504,5	117,2
Коммерческое кредитование	2314,8	79	2567,6	80	2763,4	80	448,6	119,4
Специализированное кредитование	615,0	21	635,5	20	670,9	20	55,9	109,1

За исследуемый период кредиты юридическим лицам совокупно выросли на 17,2% или на 504,5 млрд рублей для АО Газпромбанка, и сократили на 61,9 млрд рублей или на 0,5% для ПАО сбербанка в абсолютном выражении. При этом в структуре кредитов можно отметить что удельный вес коммерческого кредитования за исследуемый период был в пределах 73-75% для сбербанка и 79-80% для Газпромбанка.

ВТБ существенно нарастил объем кредитования малого и среднего бизнеса. Он активно сотрудничает с предприятиями этого сегмента, в том числе в рамках действующих льготных государственных программ.

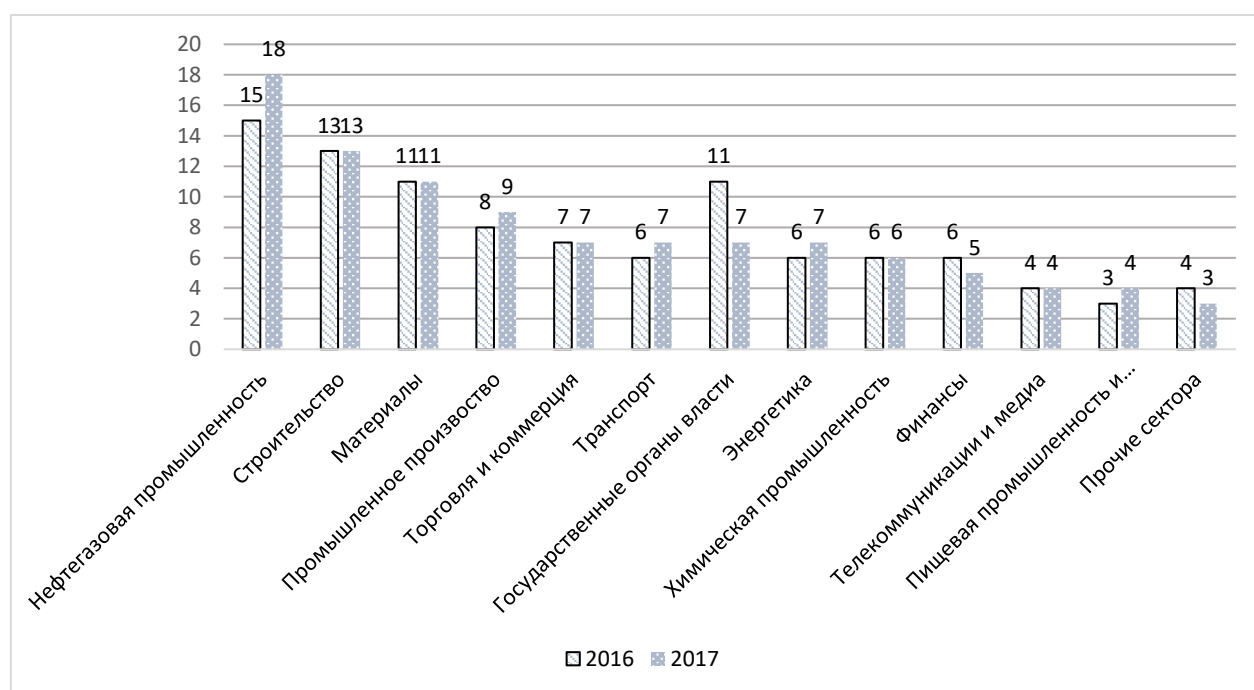


Рис 2.5. Отраслевая структура портфеля кредитов юридическим лицам, %

Коммерческие банки стремятся к тому, чтобы клиенты видели в них надежного делового партнера. Они уделяют большое внимание развитию культуры предпринимательства в России. Стремясь облегчить первые шаги в бизнесе для своих клиентов, банки внедряют дистанционные сервисы для легкого запуска бизнеса, разрабатывает новые финансовые и нефинансовые продукты.

Для создания качественно нового уровня клиентского сервиса Сбербанк запустил канал удаленного обслуживания клиентов – Центр корпоративных решений. В 2017 году на полную мощность заработали региональные площадки в Санкт-Петербурге, Туле, Ставрополе, Тольятти, Екатеринбурге и Новосибирске, где централизованы ключевые сервисные и продуктовые функции: удаленные продажи и телемаркетинг, сервисное обслуживание, претензионная работа, поддержка по вопросам комплаенс и вопросам транзакционного бизнеса и ВЭД, а также справочно-информационная служба.

Количество карт за год увеличилось на треть и достигло 818 тыс. Доля Сбербанка на рынке корпоративных карт составила 33,1%. В 2019 году планируется серьезное расширение возможностей бизнес-карты за счет функционала ApplePay и AndroidPay. Появятся премиальные и моментальные карты. Просмотр информации и совершение операций с использованием бизнес-карт станут доступны в Сбербанк Онлайн.

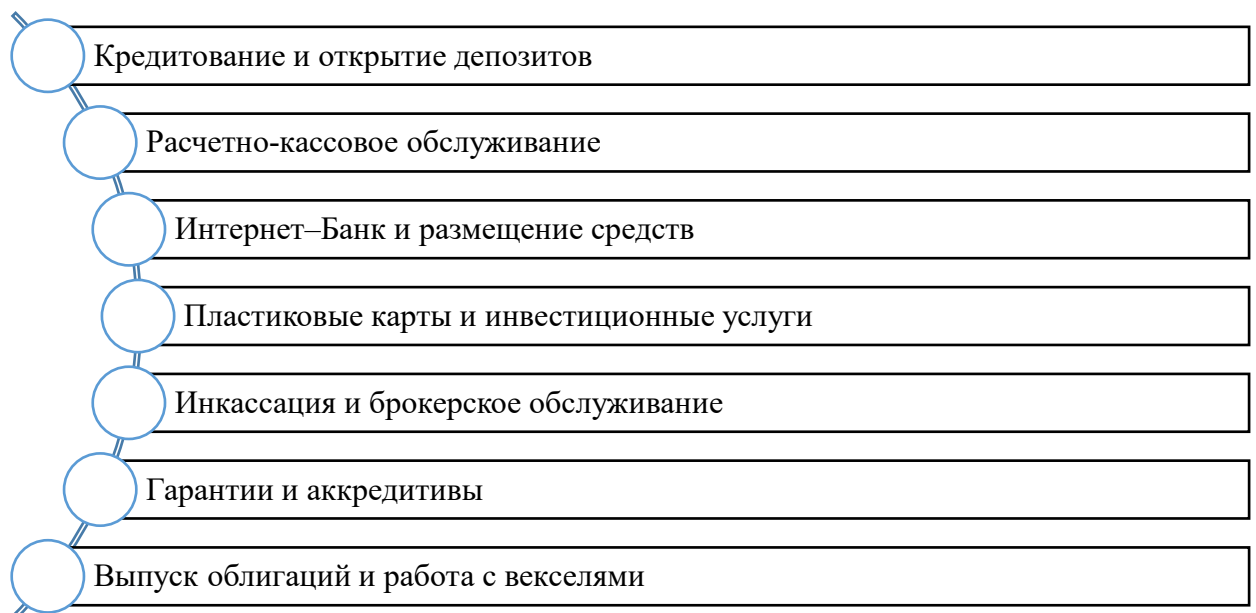


Рис. 2.6. Банковские услуги юридическим лицам.

Сбербанк стремится к использованию полностью автоматизированного кредитного процесса, что позволит облегчить взаимодействие клиента и

банка. Очередным шагом стал запуск онлайн-сервиса «Кредитный конструктор» в январе 2017 года, который позволяет корпоративным клиентам на базе предварительно одобренного предложения сконструировать собственный кредитный продукт с необходимыми параметрами и динамическим расчетом ставки, после чего оформить заявку. В 2017 году крупному и среднему бизнесу была предложена новая линейка кредитных продуктов, основанных на упрощенных кредитных процессах: «Кредит за 1 день» (включена банковская гарантия), «Проактивные лимиты», «Овердрафт за 1 день», «Простые сделки», «СМАРТ КСБ». Для значимых клиентов крупного и среднего бизнеса банк реализовал сервис приоритетной операционной поддержки. Это позволило увеличить CSI по сервису на 7 пунктов и сократить время клиентского менеджера на операционные функции до 40 минут в день.

2.3. Оценка эффективности розничной клиентской политики

ПАО «Сбербанк России», банка ВТБ и АО Газпромбанк – крупнейшие финансовые учреждения России, сочетающие черты отраслевого и универсального клиентского банка, что обеспечивает стабильность их показателей и высокую динамику развития. При соблюдении определенных условий частные клиенты достаточно оперативно могут оформить: ипотечный и автокредит, потребительский кредит, пластиковую карту, а также разместить свои средства на депозите

Эффективность клиентской политики Банка по розничным клиентам, аналогично корпоративным, заключается в тех ключевых показателях, которые приносят банку доход – это объем выданных клиентам кредитных ресурсов и привлеченных вкладов. Однако, для того чтобы банки привлекали депозиты и выдавал кредиты розничным клиентам, необходимо им предложить определенные услуги, которые позволяют банкам увеличивать число розничных клиентов, иначе физических лиц.

Расширить доступ населения к банковским услугам позволяют также удаленные каналы обслуживания – СМС-сервис и интернет-банк. Количество активных пользователей дистанционного обслуживания ПАО Сбербанк с каждым годом увеличивается, рассмотрим их более подробно при помощи данных из таблицы 2.7 [95].

Таблица 2.7

Динамика количества клиентов, пользующихся дистанционными каналами обслуживания ПАО Сбербанк, за 2016-2018гг., млн. чел.

Наименование показателя	Год			2018г к 2016г	
	2016г	2017г	2018г	+, -	Рост, %
Активные клиенты дистанционных каналов: интернет-банк «Сбербанк Онлайн» (web и мобильное приложение), СМС-сервис «Мобильный банк», из них:	38,8	47,4	56,8	18	46,39
клиенты мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»	10,5	20,6	32,6	22,1	210,48
клиенты веб-версии «Сбербанк Онлайн»	24,6	25,1	26,4	1,8	7,31
клиенты СМС-сервиса «Мобильный банк»	22,7	27,1	29,4	6,7	29,52

По полученным в таблице 2.7 расчетам можно сделать вывод, что ПАО Сбербанк активно развивает каналы удаленного обслуживания клиентов. Количество клиентов, отдающих предпочтение удаленным канал обслуживания за период исследования увеличилось. В 2018 году рост составил 46,39% по сравнению с 2016 годом. При этом основной рост активных пользователей в удаленных каналах обслуживания произошел за счет мобильного приложения. Необходимо также учесть тот факт, что один клиент может пользоваться несколькими удаленными каналами: веб и мобильным приложением «Сбербанк Онлайн», СМС-сервисом.

Число активных пользователей цифровых каналов обслуживания Сбербанка (мобильное приложение + web) по итогам 2018 года выросло до 60 млн человек, что на 28% больше, чем в 2017 году. Сегодня две трети клиентов активно пользуются экосистемой цифровых продуктов и сервисов

Сбербанк Онлайн. Доля продаж продуктов в цифровых каналах в 2018 году выросла до 37%.

В октябре 2018 года, следуя стратегии цифровизации банковских сервисов и постепенного отказа от пластиковых карт, Сбербанк представил первую полностью цифровую дебетовую карту, которую можно оформить и активировать в Сбербанк Онлайн. С момента запуска клиенты оформили более 600 тыс. цифровых карт.

Ниже проанализируем ключевые показатели розничной клиентской политики трех крупных коммерческих банков России, такие как объем средств физических лиц и объем выданных кредитов и розничным клиентам за 2016-2018 гг. в таблицах 2.8, 2.9, 2.10, и 2.11.

Таблица 2.8

Структура Средств физических лиц коммерческих банков за 2016-2018 годы

Показатели	2016 г		2017г		2018г		2018 к2016	
	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%	Млрд. руб.	%	+, -	Рост, %
	ПАО «Сбербанк России»							
Средства физических лиц, в том числе:	12 449,6	100	11 777,4	100	12 911,2	100	461,6	103,7
- текущие счета	2 478,8	19,9	2 615,6	22,2	3 095,7	24	616,9	124,9
- срочные депозиты	9 970,7	80,1	9 161,8	77,8	9 515,5	76	-455,2	95,4
	АО Газпромбанк							
Физические лица, в том числе:	678,3	100	842,9	100	990,7	100	312,4	146
- текущие счета	136,1	20	141,1	17	156,3	16	20,2	145
срочные депозиты	542,2	80	701,8	83	834,4	84	292,2	154

За исследуемый период средства физических лиц совокупно выросли на 3,7% или на 461,6 млрд рублей в абсолютном выражении для Сбербанка, а для Газпромбанка они выросли на 46% или на 32,4 млрд рублей. При этом в структуре средств заметно что большая часть, то есть 76-80% входит в срочные депозиты клиентов сбербанка и 80-84% в срочные депозиты

клиентов Газпромбанка. Можно также отметить что объем срочных депозитов клиентов Сбербанка в 2017 году уменьшился на 809,9 млрд рублей по сравнению с объемом за 2016 год, а потом увеличился на 353,7 млрд рублей, что в совокупном объеме за исследуемый период он уменьшился на 455,2 млрд рублей или на 4,6%.

Таблица 2.9

Структура средств физических лиц банка «ВТБ» за 2013-2018 гг.

показатели	2013г	2014г	2015г	2016г	2017г	2018г
Средства физических лиц, млрд руб.	1793	2 149	2 883	3 004	3 622	4 406
Доля текущих счетов, %	19 %	18 %	16 %	21 %	25 %	2 5%
Доля срочных депозитов, %	81 %	82 %	84 %	79 %	75 %	75 %
Темп прироста, %	-	20 %	34 %	4 %	21 %	22 %

Как видно из таблицы 9, динамика средств физических лиц за исследуемый период совпадает с динамикой активов. Совокупно за исследуемый период объем средств вырос на 146% или на 2613 млрд в абсолютном выражении. Стоит обратить внимание на структуру средств розничных клиентов: его основу составляют текущие счета и срочные депозиты, а удельный вес срочных депозитов составляет 75-84%.

Депозитные операции коммерческого банка – это операции по привлечению денежных средств юридических и физических лиц во вклады либо на определенный срок, либо до востребования. Субъектами депозитных операций являются предприятия всех организационно-правовых форм и физические лица. В качестве объектов депозитных операций выступают депозиты, т.е. суммы денежных средств, вносимые на банковские счета субъектами депозитных операций.

Сбербанк уделяет большое внимание обеспечению высокого уровня обслуживания розничных клиентов, а также созданию позитивного

клиентского опыта. Он регулярно запрашивает у клиентов обратную связь и используем полученные сведения для исследования удовлетворенности клиентов и дальнейшего совершенствования качества обслуживания, поэтому он сохраняет его лидирующую позицию на российском рынке депозитов.

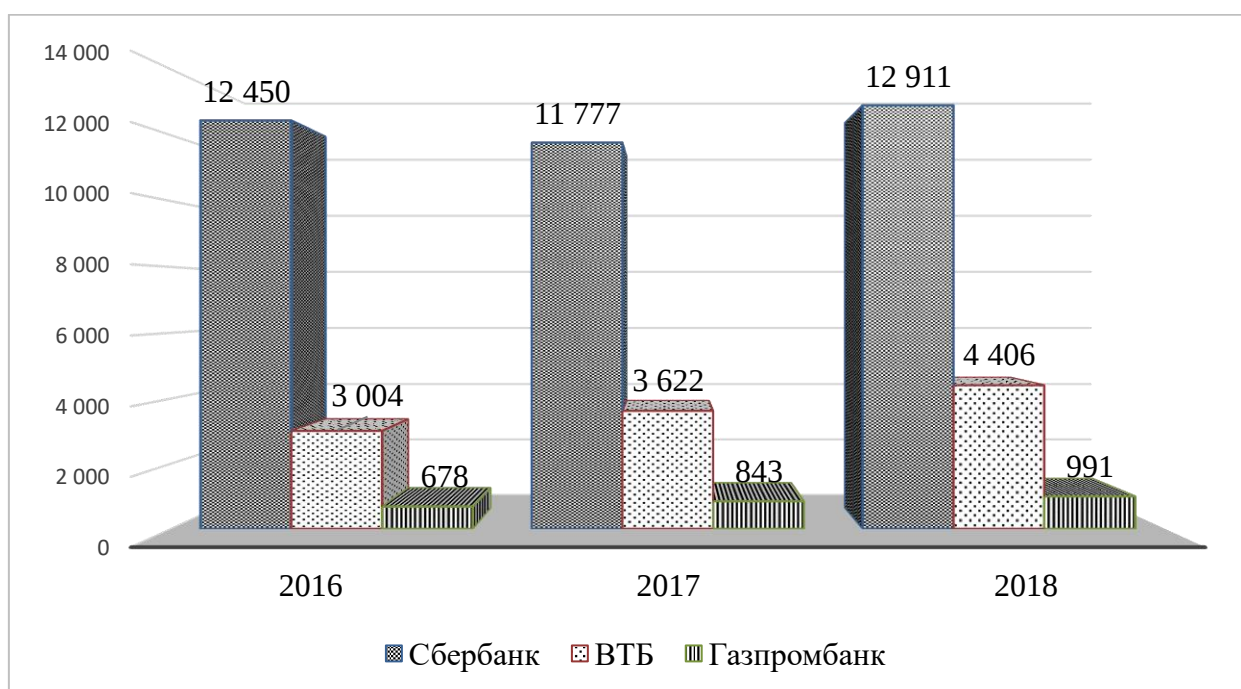


Рис. 2.7. Динамика средств физических лиц банков за 2016-2018 гг., млрд руб.

С целью обеспечения комфортного для розничного клиента диалога с банком была разработана Коммуникационная политика. С помощью принципов и правил, лежащих в ее основе, все сервисные коммуникации последовательно приводятся к единой тональности. Например, внедренный в начале 2017 года подход к формированию ответов на обращения клиентов позволил снизить долю низких оценок CSI по причине «Ответ не понятен клиенту» за год с 22% до 14%. Дополнительно создается автоматизированный модуль по настройке коммуникаций с клиентами.

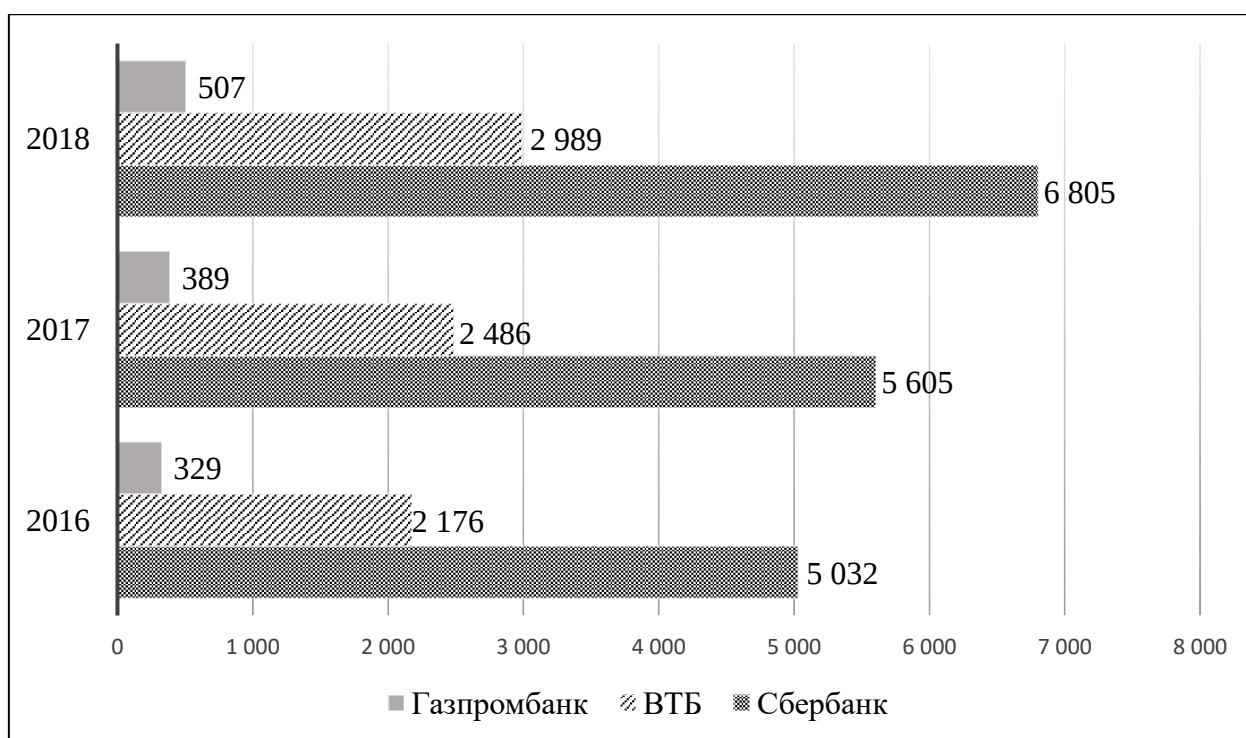


Рис. 2.8. Динамика розничного кредитного портфеля за 2016-2018 гг., млрд руб.

Как видно на рис. 2.8. ПАО Сбербанк сохраняет его лидирующую позицию на российском рынке кредитов выдаваемых физическим лицам. Сбербанк является крупнейшим игроком на российском рынке жилищного кредитования. По сравнению с 2016 годом доля Сбербанка на рынке жилищного кредитования увеличилась достигла 55,6%. Всего за 2018 год было выдано 632 тыс. жилищных кредитов на общую сумму 3 436,6 млрд руб. По сравнению с предыдущим годом объем выданных Сбербанком в 2018 году ипотечных кредитов вырос на 24%.

Портфель кредитов физическим лицам по результатам 2018 года продемонстрировал рекордный рост на 25,3% в годовом исчислении и превысил 6,2 трлн рублей, при этом портфель по ипотеке вырос за год на 25% и превысил 3,6 трлн рублей. Прирост портфеля по кредитным картам составил 15% и достиг 634 млрд рублей, а прирост портфеля потребительских кредитов составил 30%, достигнув 1,9 трлн рублей на конец 2018 года.

Таблица 2.10

Структура розничного кредитного портфеля коммерческих банков за 2016-
2018 гг.

Показатели	2016 г		2017г		2018г		2018г к2016г	
	Млрд. руб.	%	Млрд руб.	%	Млрд руб.	%	+, -	Рост, %
	ПАО «Сбербанк России»							
Жилищные кредиты	2 750,9	54,7	2 764,5	49,3	3 436,6	50,5	685,7	124,9
Потребительские кредиты	1 574,1	31,3	2 156,5	38,5	2 731,8	40,1	1 157,7	173,5
Кредитные карты и овердрафты	587	11,7	679	12,1	634	9,3	47	108
Автокредиты	119,8	2,4	4,8	0,1	2,4	0,1	-117,4	2,0
Всего	5 031,7	100	5 604,8	100	6 804,8	100	1 136,1	122,6
	Банк ВТБ							
Потребительские кредиты	953	43,8	1152	46,3	1281	42,9	328	134,4
Ипотечные кредиты	998	45,9	1095	44	1442	48,2	444	144,5
Автокредиты	90	4,1	103	4,1	131	4,4	41	145,6
Пластиковые карты	128	5,9	128	5,1	124	4,1	-4	96,9
Прочие	7	0,3	8	0,3	11	0,4	4	275
Всего	2 176	100	2 486	100	2 989	100	813	137,4
	АО Газпромбанк							
Выданные ипотечные кредиты	223,9	68	261,8	67	355,9	70,5	132	158,9
Потребительские кредиты	10,7	3	8,4	2,1	138,6	27	1271.6	127,7
Приобретенные ипотечные кредиты	84,5	26	114,6	29	6,3	1,2	-84,5	7,5
Кредитные карты и овердрафты	4,6	1,4	2,3	0,6	5,1	1	0,5	110,9
Автокредиты	5,4	1,6	5,0	1,3	1,0	0,2	-4,4	18,5
Всего	329,1	100	389,1	100	506,9	100	177,8	154

По данным таблицы 2.10 можно отметить что наибольшую часть в структуре кредитов, предоставляемых банками своим клиентам, занимают ипотечные кредиты, удельный вес которых за исследуемый период был в пределах 54-56% для Сбербанка, 44-48% для банка ВТБ и 67-71% для Газпромбанка.

По итогу исследуемого периода (2016–2018 гг.) наибольший рост продемонстрировали потребительские кредиты для сбербанка, у которых величина в 2018 г. составила 2 731,8 млрд. руб., что соответствует 73,5 % уровня 2016 г, автокредиты для группы банка ВТБ, величина которых в 2018г составила 131 млрд руб., что составляет 45,6% по сравнению с величиной (90 млрд руб.) за 2016 г, а для Газпромбанка наибольший рост принадлежит ипотечным кредитам, величина которых в 2018 году составила 355,9 млрд руб., что составляет 58,9% уровня 2016 года.

Наблюдается уменьшение таких кредитов, как «автокредиты», для сбербанка и Газпромбанка которые сократили их величину на 98% и на 81,5% соответственно, когда в банке ВТБ они увеличили их величину на 45,6% в исследуемом периоде.

Пенсия – постоянный доход, гарантированный государством. Это деньги, в обороте которых заинтересованы банки. Кредитные организации предлагают пенсионерам не просто комфортные, бесплатные условия, но и поощрения, выгодно отличающие их от конкурентов.

Газпромбанк не исключает возможность выдачи кредита лицам, достигшим пенсионного возраста. Однако по ключевым продуктам существуют ограничения. В силу определенных правил банка пенсионерам сложно оформить ипотеку. Это доступно тем, кто вышел на пенсию не по возрасту, а на льготных условиях. Данные лица смогут взять ипотеку по обычным условиям, если их доход будет соответствовать требованиям финансового учреждения. Каждое заявление рассматривается индивидуально, решающее значение имеет платежеспособность заемщика.

Пенсионерам, входящим в систему отчислений ГАЗФОНДА, ипотеку может заменить нецелевой потребительский кредит.

Работающий пенсионер возрастом до 65 лет, не получающий пенсию в «Газфонде», имеет возможность оформить заем на стандартных условиях. Он выдается на разные цели в рамках 50000 – 3500000 рублей сроком от шести месяцев до семи лет. Ставка устанавливается от 12,25%. Среди обязательных документов должна присутствовать справка, подтверждающая доход заемщика.

В 2019 году в Газпромбанке доступна специальная программа НПФ «Газфонд» для пенсионеров, по которой предлагается кредит на льготных условиях. Пенсионный кредит можно получить для любых целей. Сумма займа перечисляется в безналичном виде на банковский счет. Оформление производится без справки о доходах и без залога. Сумма кредита выдается в размере от 50000руб. до 600000руб. Процентная ставка от 11,9% годовых. Более точно ее определяют с учетом наличия обеспечения, срока кредитования, способа зачисления пенсии.

Существуют некоторые параметры, по которым ставка также может меняться. Так она возрастает на 0,5% если:

- если пенсия заемщика не зачисляется на счет, открытый в банке;
- если не оформлен договор страхования.

Сбербанк создал специальный сайт для пенсионеров активного возраста <https://sberbankaktivno.ru/>, который является платформой для получения полезной информации и новостей по различным тематикам, скидок и предложений от партнеров программы лояльности «Спасибо от Сбербанка», прохождения обучающих курсов на разные темы, а также сервиса записи к врачам. Также на сайте представлен раздел «Финансы», который знакомит посетителей с предложениями банка для клиентов пенсионного возраста.

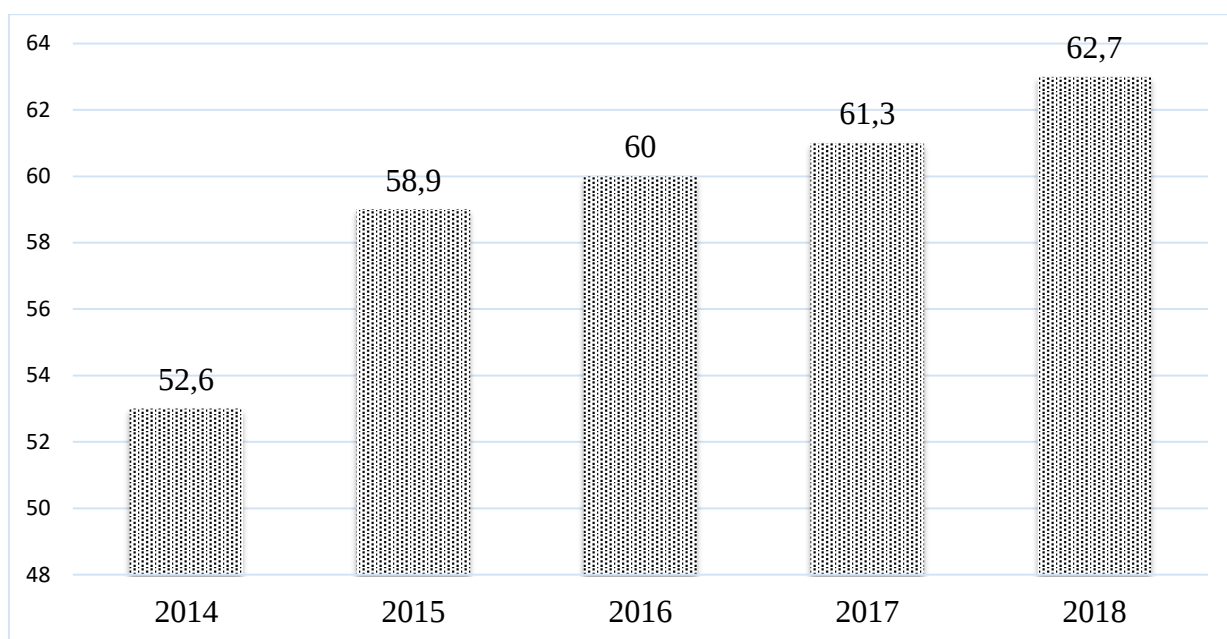


Рис.2.9. Доля пенсионеров, получающих пенсию через Сбербанк, %

В 2017 году банком была проведена масштабная работа по изменению стереотипного восприятия пенсионеров как социально неактивных людей, проживающих «возраст дожития». Сбербанк первым из банков вышел за рамки предложения банковских сервисов клиентам пенсионного возраста и пошел по пути улучшения качества жизни пожилых людей и расширения их возможностей.

Банк ВТБ предложит пенсионерам специальный банковский продукт, который называется «Пенсионная мультикарта». Название оправдано множеством возможностей и опций, которые клиент выбирает на свое усмотрение. По сути, это обычная дебетовая карточка.

Аналогичный продукт обходится клиентам не пенсионерам 249 рублей в месяц, если они оплачивают по карте менее 5000 рублей в месяц. Единственным условием для бесплатного обслуживания пенсионерам является поступление минимум 1 копейки раз в 3 месяца от пенсионного органа.

Предложение выгодно людям, часто совершающим покупки по безналичной оплате. С оборотом растет польза от использования пластика. В зависимости от выбранной программы, вы получаете одно из поощрений:

- увеличение процента по вкладу;
- снижение ставки по кредиту;
- начисление бонусов;
- возврат от 1 до 10% потраченных денег.

Клиенты являются основным источником доходов коммерческого банка, поскольку прибыль получается при выполнении банковских операций с клиентами. Поэтому предлагает пакет продуктов и услуг физическим лицам как представлено на рис. 2.10

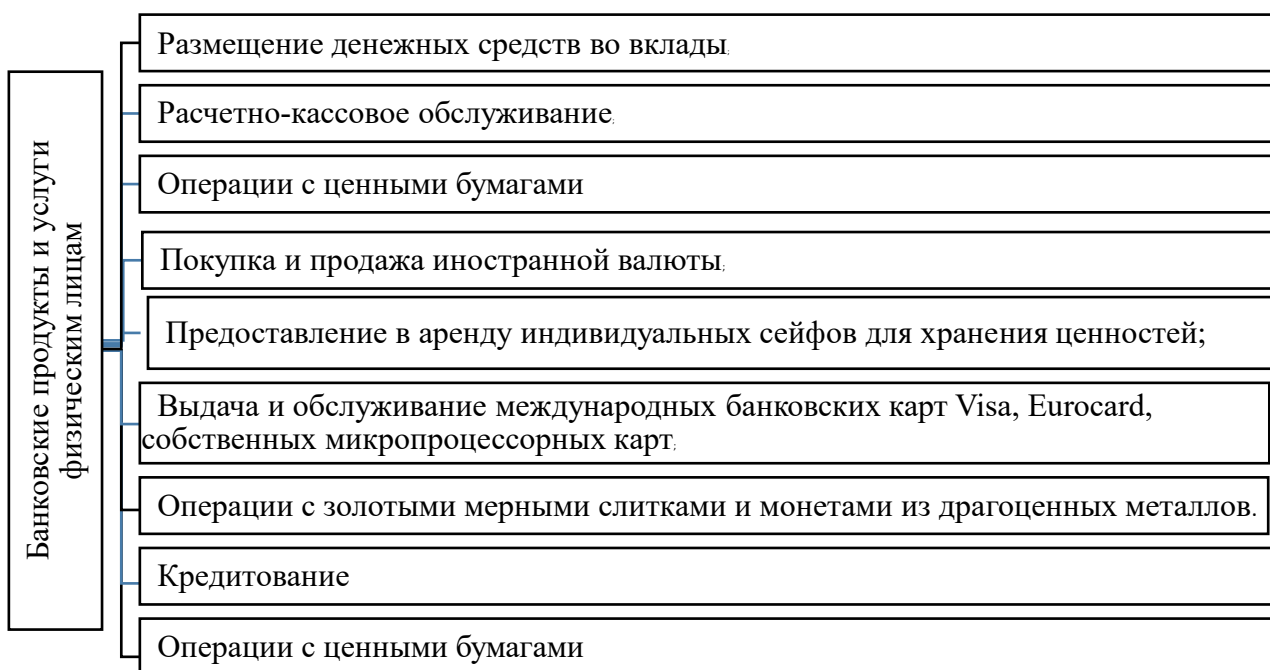


Рис.2.10. Банковские услуги физическим лицам

ПАО «Сбербанк» – один из лидирующих банков России. Его доля в объеме активов банковского сектора в РФ по состоянию на начало 2016 года составляла 28,7%. Кредитный портфель держится на уровне 38,7% от всех выданных населению кредитов. Доля по вкладам составляет 46%.

ПАО «Сбербанк» имеет широкую линейку зарплатных продуктов. В таблице 2.11 приведены виды и тарифы за обслуживание карт в рамках зарплатного проекта.

Таблица 2.11

Обслуживание карт ПАО «Сбербанк» в рамках зарплатного проекта,
в рублях

Наименование банковской карты	Тариф	
	годовое обслуживание за 1 год (в руб.)	годовое обслуживание свыше 1 года (в руб.)
МИР Классическая	0	0
МИР Золотая «Аэрофлот», Visa Gold «Аэрофлот», МИР Премиальная, Visa Platinum, MasterCard Platinum, МИР Премиальная Плюс, Visa Infinite (при условии соблюдения установленных требований)	0	0
Visa Classic, MasterCard Standard	0	0
Visa Classic «Аэрофлот»	900	600
МИР Золотая	1500	1500
МИР Золотая «Аэрофлот»	3500	3500
Visa Gold, Gold MasterCard	1500	1500
Visa Gold «Аэрофлот»	3500	3500
МИР Премиальная	4900	4900
Visa Platinum, MasterCard Platinum	10 000	10 000
МИР Премиальная Плюс	10 000	10 000
Visa Infinite	30 000	30 000
Visa, Mastercard, МИР Молодежная	0	0

Тариф, взимаемый за зачисление денежных средств по зарплатным проектам по месту заключения договора составляет 0,30%. [95]

Из таблицы 2.11 видно, что не все зарплатные карты бесплатны в обслуживании. Если рассматривать стандартные зарплатные карты «Сбербанка»: Visa Classic, Mastercard standart, МИР – снятие/зачисление/перевод денежных средств «внутри» территориального банка осуществляется без комиссии. В других территориальных банках комиссия составляет 1,5% (минимум 50 руб.).

Лимиты выдачи наличных денег по классу карт:

- карты низшего уровня (карта «Моментум» Сбербанка) - лимит снятия в банкомате составляет 50000 рублей в сутки, и 100000 рублей в месяц;
- карта «МИР Социальная» - суточный лимит 50000 рублей, месячный лимит – 150000 рублей;
- все Visa Classic / MasterCard Standard и «Молодежная» – суточный лимит 150 000, месячный лимит – 1 500 000 рублей;
- все карты Gold – суточный лимит 300 000, месячный лимит – 3 000 000 рублей;
- карты Platinum – суточный лимит 500 000, месячный лимит – 5 000 000 рублей;
- премиальные карты Infinite – суточный лимит не ограничен, месячный лимит – 30 000 000 рублей.

Сверх суточного лимита взимается комиссия в размере 0,5% от превышенной суммы.

Газпромбанк — один из ведущих банков страны. Банковские продукты представлены потребителям в большом ассортименте. Они подойдут бизнесменам, студентам, пенсионерам, путешественникам. Своим клиентам

банк предлагает большой выбор карт:

- Кредитные;
- Дебетовые;
- Зарплатные;
- Студенческие;
- С кэшбэком;
- Мгновенные;
- Веб-карта;
- Для военнослужащих.

Банк выпускает пластик по разным тарифам, нескольких платежных систем и статусов:

- МИР (Россия);
- Visa (Америка);
- MasterCard (Евросоюз);
- UnionPay (Китай);
- JCB (Япония).

Таким образом, несмотря на сложные условия и существенно возросшую нагрузку на банковский сектор Российской Федерации, ПАО Сбербанк, банк ВТБ и АО Газпромбанк продолжают свою деятельность в полном объеме и предоставляют все виды продуктов и услуг постоянным и новым клиентам, розничным и корпоративным клиентам, предприятиям крупного, малого и среднего бизнеса всех отраслей экономики.

Клиентская политика направлена на то, чтобы максимально удовлетворить потребности своих клиентов в высококачественных банковских услугах, содействовать развитию и оптимизации их финансовой и производственной деятельности, и укреплению долгосрочного сотрудничества.

Рассмотренные аспекты эффективности системы управления клиентской базой банка включают основные мероприятия, направленные на привлечение клиентов, улучшение работы с имеющимися клиентами, предоставления им всего спектра банковских услуг. Для чего в банках создаются специальная структура органов управления клиентской базой, которая состоит из председателя правления и комитета по работе с клиентами, курирующими клиентоориентированные и обеспечивающие подразделения, непосредственно взаимоотношениями с клиентами занимается отдел клиентских отношений, состоящий из групп и секторов. Поэтому созданная в банках структура управления клиентской базой призвана улучшить работу с клиентами, своевременно анализировать изменения и разрабатывать мероприятия и целевые показатели по сохранению, лояльности клиентских отношений.

В результате исследуемого периода можно заключить что банки сохранили их стабильный и надежный банковский статус для населения страны, значительно расширили инфраструктуру обслуживания всех категорий клиентов, а также сформировали современную, высокопрофессиональную команду специалистов с навыками управления бизнесом в сложных экономических условиях. Способность меняться и двигаться вперед - признак отличной формы, в которой расположены эти банки. Название старейших и крупнейших банков России не мешает им открыто и добросовестно участвовать в международном банковском рынке и быть в курсе финансовых и технологических событий.

ПАО Сбербанк, банк ВТБ и АО Газпромбанк не только шагают в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережают их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов. Сбербанк сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации. Несмотря на кризисный период 2014-2015 гг. основные финансово-экономические показатели были выведены на докризисный уровень и успешно его преодолели. Это означает, что коммерческие банки адаптировались к новым экономическим условиям и будут продолжать увеличивать свою долю на рынках банковских и финансовых услуг.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

3.1. Общие и частные направления совершенствования эффективности клиентской политики коммерческих банков

Стабильная эффективная клиентская политика может рассматриваться с различных позиций, либо с точки зрения привлечения клиентов, либо с точки зрения оптимальности ликвидности и доходности. По результатам проведенного анализа клиентской политики трех крупнейших коммерческих банков Российской Федерации можно констатировать, что в целом она достаточно эффективна. О чем свидетельствует развитая система услуг банка, как по корпоративным, так и по розничным клиентам. На протяжении анализируемого периода времени 2016-2018 гг. реализация эффективной клиентской политики позволила значительно увеличить доходы банков, посредством увеличения объема выдаваемых кредитов и привлекаемых депозитов, как физических, так и юридических лиц.

Однако, банку необходимо постоянно совершенствовать работу с клиентами, наращивать клиентскую базу, развивать существующие факторы клиентоориентированности, для того, чтобы эффективно и своевременно реализовывать продукты, потому что на рынке банковских услуг России велика конкуренция

Для того чтобы банк смог обеспечить эффективную работу, ему необходимо, во-первых, постоянно изучать и прогнозировать состояние рынка банковских услуг, а, во-вторых, планировать банковскую деятельность и оперативно управлять финансовыми ресурсами банка [11].

Коммерческий банк предоставляет своим клиентам большое разнообразие услуг, посредством взаимоотношений с другими банками,

различными финансово-кредитными учреждениями и прочими субъектами хозяйственной деятельности. Но главная из функций банков является проведение кредитных и депозитных операций. Для качественного развития банковских операций необходимо создавать устойчивую среднесрочную и долгосрочную ресурсную базу.

Разрабатывая клиентскую политику на рынке банковских услуг, банки должны ориентироваться на определенные критерии ее оптимизации. Оптимизация депозитных операций банка – это сложная многофакторная задача, в основу которой положен учет не только интересов экономики страны и коммерческого банка, но и потребности клиентов.

Клиентская база банка очень разнообразна и включает огромное количество счетов физических и юридических лиц. При наличии определенных возможностей, а именно необходимой статистической базы и инструмента для оценки стабильности средств клиента, банк сумеет обоснованно планировать свою работу по их привлечению.

Чтобы повысить устойчивость функционирования необходимо следовать общие следующие направления эффективности клиентской политики:

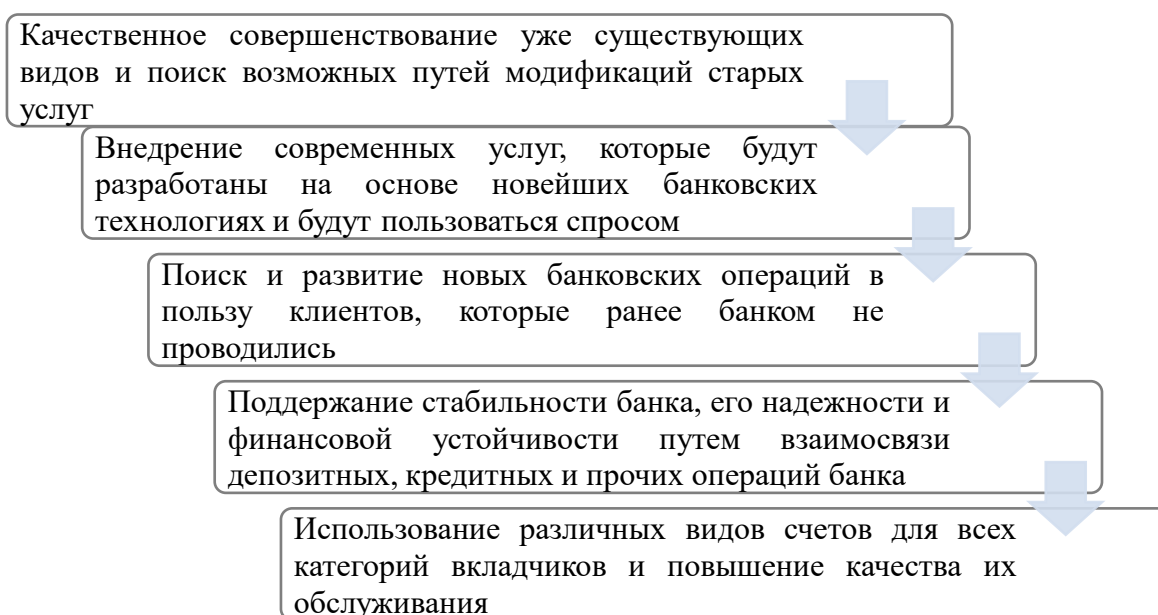


Рис.3.1. Общие направления эффективности клиентской политики
коммерческого банка

В настоящее время при практически одинаковом ассортименте банковских услуг с целью обеспечения конкурентоспособности коммерческим банкам необходим поиск путей повышения эффективности деятельности в трех основных направлениях: цена на услуги, удобство обслуживания, укрепление доверия клиентов.

Для того, чтобы клиенты оставались в банке следует ориентироваться на совершенствование банковских продуктов. Для этого необходимо реализовывать концепцию, которая предполагает формированием банком товарной политики, призванной обеспечить: формирование ассортимента и управление им; поддержание конкурентоспособности услуг на требуемом уровне; разработку и реализацию стратегии расширенных услуг.

Необходимость процесса разработки и выпуска нового продукта обусловлена жизненным циклом самого продукта, т.к. существует постоянная необходимость в новых продуктах для пополнения существующих или замещения тех, что находятся на последней стадии своего жизненного цикла.

При разработке нового продукта банку необходимо следовать концепции банковского продукта, в результате которой банковский продукт должен отвечать потребностям, которые сформируются к моменту, когда она выйдет на рынок. Также необходимо рассмотреть качество банковского продукта и его конкурентоспособность, это позволит разработать пути совершенствования продукта и повысить его привлекательность для клиента [24].

В условиях возрастающей конкуренции и борьбы за клиентов это позволит банку более эффективно и рационально распределять свои усилия и ресурсы на их привлечение. Кроме того, важным направлением оптимизации депозитной политики банка является качественное совершенствование уже существующих видов и поиск всевозможных вариантов модификации предоставляемых услуг не только для удовлетворения потребностей клиентов, но и для привлечения новых. Для

того чтобы привлекать средства с целью проведения эффективной депозитной политики, банки должны проводить активную клиентскую политику, частными направлениями эффективности которой являются следующие:

ПАО СБЕРБАНК	БАНК ВТБ	АО ГАЗПРОМБАНК
• Улучшение клиентского опыта в финансовой сфере. • Строительство экосистемы нефинансовых бизнесов. • Повышение прибыльности и эффективности и вместе с тем увеличение и гибкости, скорости и клиентоориентированности через внедрение новых технологий и развитие новых навыков сотрудников. • Расширение клиентской сети и получение наиболее достоверной информации о заемщиках банка.	• Увеличение рыночной доли по всем ключевым продуктам, включая кредиты, текущие счета, комиссионные продукты. • Увеличение клиентской базы сегмента среднего бизнеса в 2–2,5 раза и активное развитие кросс-продаж. • Повышение рентабельности бизнеса при дальнейшем усилении ведущих позиций в работе с крупными корпоративными клиентами. • Создание новых клиентских потоков и повышения качества работы с текущей клиентской базой.	• Увеличение объемов бизнеса с существующими крупными корпоративными клиентами за счет предложения им продуктов и услуг, в наибольшей мере отвечающих их потребностям. • Диверсификация клиентских сегментов и увеличения бизнеса со средними корпоративными клиентами, максимально используя потенциал региональной сети. • Развитие персонала в области взаимодействия с частными клиентами с использованием коучинга. • Внедрение инноваций в продуктовой линейке и обслуживании.

Рис. 3.2. Частные направления эффективности клиентской политики коммерческих банков

Открытие мультивалютного счета является одним из направлений совершенствования продукта. Использование мультивалютных счетов дает преимущество клиенту, который может изменять валюту счета без потери доходности, а также самостоятельно выбирать стратегию в зависимости от

ситуации на рынке. Это особенно актуально в настоящее время, когда валютный курс очень нестабилен.

Одним из перспективных направлений является внедрение дополнительных услуг, позволяющих управлять счетами онлайн, а также производить те или иные платежи. Еще одним удобным инструментом для клиентов является услуга оповещения о платежах и о состоянии счета по смс. Также возможно разработать приложения интернет банкинга для телефонов, чтобы упростить доступ клиентов к своим счетам. Данные услуги позволяют сократить транзакционные затраты клиентов банка и проводить платежи в любое удобное время. Учитывая, что интернет технологии становятся все более дешевыми, разработка подобных услуг возможна даже при ограниченных финансовых ресурсах банка.

Для привлечения клиентов можно разработать более гибкую систему выплаты процентов. Например, выплачивать проценты вперед, чтобы нивелировать инфляционные риски. Тогда вкладчик сможет при помещении средств на определенный срок получать доход сразу. Однако, если договор будет расторгнут досрочно, то банк сможет пересчитать проценты по вкладу и излишне выплаченные суммы будут удержаны из суммы вклада.

Чтобы повысить устойчивость функционирования необходимо следовать следующим направлениям оптимизации депозитной политики: поддерживать стабильность банка, его надежность и финансовую устойчивость путем взаимосвязи депозитных, кредитных и прочих операций банка; диверсифицировать денежные ресурсы банка для того, чтобы минимизировать риск; сегментировать депозитный портфель (например, по клиентам, продуктам, рынкам и т.д.); дифференцировать различные группы клиентов; создать конкурентоспособные банковские продукты и услуги; обеспечить оптимальное сочетание стабильных и нестабильных ресурсов в депозитном портфеле в условиях повышенного риска; обеспечить оптимальное сочетание ценовых и неценовых методов привлечения средств; учитывать концепции жизненного цикла при формировании спектра вкладов

и депозитного портфеля в целом; выделить в структуре банка подразделения, главной целью которых являлись маркетинговые исследования рынка депозитных операций.

При формировании оптимальной клиенткой политики в области предоставления депозитных и кредитных услуг следует учитывать количественные (увеличение объемов депозитов) и качественные стороны политики, т.е. улучшение организации депозитных операций и системы стимулирования привлечения денежных средств, чтобы повысить устойчивость депозитной базы банка.

Также коммерческие банки, чтобы повысить их конкурентоспособность, необходимо найти возможность совершенствования базовых технологий, внедрить новые банковские инструменты, поддержать свою работу посредством автоматизированной информационной системы управления и обработки данных, которая соответствовала бы международным требованиям и стандартам, совершенствовать банковский маркетинг. Такого характера мероприятия обладают не только экономическим эффектом, но и значительным социальным. Повысив гибкость взаимоотношений с клиентами, коммерческий банк сможет, во-первых, сохранить свою клиентскую базу, а, во-вторых, расширить ее. Это скажется на увеличении объема привлекаемых денежных средств, улучшении структуры депозитного и кредитного портфеля с точки зрения его стоимости и ликвидности, увеличении стабильности самой депозитной базы, также банк сможет перейти на новый качественный уровень обслуживания и выйти на лидирующие позиции на рынке депозитных услуг.

Банк «ВТБ» (ПАО) занимается приемом заявок, выдачей зарплатных карт, заключением договоров с работодателями, консультированием подразделений корпоративных клиентов, в частности бухгалтерии, по вопросам правильного составления реестра сотрудников и по базовым техническим вопросам настройки электронных сервисов, предоставляемых зарплатным клиентам – предприятиям Банком «ВТБ».

На данный момент зарплатным клиентам – сотрудникам организации в зависимости от статуса и уровня дохода сотрудника банк «ВТБ» может предложить 3 основных вида карт (представлены на рис. 2.7) [93]:

- дебетовую зарплатную «Мультикарту ВТБ» (основной продукт);
- дебетовую зарплатную «Мультикарту ВТБ Тройка» (реализуется в Москве и МО)
- дебетовую «Мультикарту Привилегия» с повышенными лимитами (в основном выдается управляющим, директорам, ведущим специалистам – при высоком уровне заработной платы).



Рис. 3.3. Зарплатные карты корпоративных клиентов банка «ВТБ»

Наиболее распространенной современной зарплатной картой банка «ВТБ» на территории Белгородской области является «Мультикарта ВТБ» (в данном случае не учитываются старые зарплатные карты типа «Классическая», «Золотая», «Платиновая» – по ним сохраняются тарифы, но к выдаче они не предлагаются).

Предприятия, которые находятся на ЗП-обслуживании в банке «ВТБ», получают «Мультикарты ВТБ» на более выгодных условиях, в отличие от розничной продажи. В частности, условия бесплатного обслуживания, бескомиссионного снятия в сторонних банкоматах для розничной «Мультикарты ВТБ» действуют только при выполнении определенных условий по обороту.

В целом, оценивая дебетовую зарплатную карту «Мультикарта ВТБ» можно отметить, что наиболее эффективно преимущества карты раскрываются при ее активном использовании, особенно в части приобретения (безналичной оплаты) товаров, работ и услуг. Также необходимо владеть навыками и техническими возможностями для пользования личным кабинетом в Интернет-банке или мобильном приложении (ВТБ-Онлайн). При этом карта подходит и менее подготовленным пользователям: так, возможность бескомиссионного снятия денег с банкоматов сторонних банков существенно расширяет сеть доступных для клиентов точек получения наличности.

Если оценивать зарплатные карты других банков, то стоит обратить на крупные кредитные организации, конкурирующие с банком «ВТБ», такие как ПАО «Сбербанк», АО «Россельхозбанк», АО «Газпромбанк», ПАО «Альфа-банк».

Таким образом, на сегодняшний день формирование клиентской политики, которая соответствует основным критериям банковской деятельности, укладывается в три блока – ресурсное регулирование, формирование ресурсной базы, которая была бы достаточной для ведения банковской деятельности, оптимизации ресурсной базы. Коммерческий банк, обладает более долгосрочные и стабильные пассивы, следовательно, имеет неоспоримое конкурентное преимущество на рынке, так как обладает большей свободой выбора вида и срока активных операций.

3.2. Сегментация клиентской базы как основа разработки и продвижения продуктов и услуг банка

Любая компания, планирующая построить успешный бизнес, рано или поздно столкнется с необходимостью сегментации своей базы клиентов. Важность ведения клиентской базы нужно осознать еще на заре истории компании и всех своих покупателей добавлять в единую базу для

информирования о новостях и привлечении к совершению дальнейших покупок.

При работе с базой данных необходимо провести тщательный анализ клиентов с использованием индивидуального подхода. Для построения качественных и плодотворных отношений с клиентами и получения максимальной отдачи от рекламы необходимо поделить клиентов по категориям и выбрать индивидуальные методы воздействия для каждой из групп.

Процесс сегментирования – это разделение общей базы клиентов на отдельные категории по общим признакам или запросам.

Сегментация может проводиться по таким признакам [98]:

- по объемам закупок (определение клиентов в группу оптовых или мелкооптовых, а также розничных);
- сегментация для покупателей, которые совершали повторные покупки, работа с такой категорией должна быть направлена на установление лояльности;
- географическое положение клиента позволяет разделить базу на несколько крупных групп (по областям, районам, городам и т.д.). Такая сегментация позволяет выяснить, в какой области реклама будет наиболее эффективной;
- товары и услуги. Здесь необходимо исследовать наиболее интересную для клиента продукцию и применить определенные маркетинговые ходы;
- маржинальность — результат всех перечисленных показателей, классический анализ клиентской базы.

Сегментация необходима для эффективной работы с базой клиентов и экономии средств на маркетинг, ведь разделив базу на группы по категориям можно применять особый подход в работе с каждой группой. Осуществив правильную сегментацию можно добиться наилучшей отдачи от рекламы при минимальных затратах.

Очевидно, что разным клиентам необходимы разные товары. Очень хорошо в этом случае работает закон Парето. Суть в том, что 20% потребителей покупают 80% товаров, а оставшиеся 80% клиентов покупают всего 20% товаров. Все производители ориентируются на эти 20% основных клиентов. Такая маркетинговая стратегия наиболее эффективна.

Цель сегментации – не просто выделить какие-то группы потребителей на установленном рынке, а найти таких потребителей и пользователей, которые предъявляют кардинально противоположные требования к конкретному виду банковских услуг. Сегментация рынка не должна сводиться к обыкновенному, не приносящему практического результата в продвижении банковских услуг, логическому и статистическому анализу групп клиентов, сегментация должна быть не единичным, а периодическим процессом.

Классификация клиентов по группам помогает сэкономить средства на привлечение клиентов. В зависимости от критериев сегментации, выделяют основные виды сегментирования как представлено ниже в таблице 3.1

Таблица 3.1

Классификация видов сегментирования по критериям

Вид сегментации	Характеристики
Географическая	Зависит от места проживания клиентов. Вы можете выделить в отдельную группу людей, живущих в одном городе, районе, стране или области.
Демографическая	Деление потребителей, в зависимости от пола, возраста, статуса, национальности или религии.
Социально-экономическая	Разделение по доходам, образованию, виду деятельности.
Психологическая	разделение происходит, в зависимости от образа жизни и личностных характеристик клиентов. Как проводят свободное время, чем увлекаются, в каких домах живут, какой интерьер и т.д.
Поведенческая	классифицирует потребителей, в зависимости от их знаний, отношения и реакции на продукт. Отношение к товару может быть отрицательное или позитивное.
Сегментирование по платежеспособности клиентов.	

Большую роль играет, какие эмоции товар вызывает у человека. В зависимости от этого выделяют подвиды поведенческой сегментации [98]:

- По обстоятельствам применения – по возникновению идеи совершения покупки;
- На основе выгод. Например, для одних клиентов, курение – необходимость, для других – имидж;
- На основе статуса – определение регулярности использования продукта. По этому критерию выделяют такие категории клиентов: не использующие продукт, бывшие пользователи, потенциальные пользователи, пользователи-новички и регулярные пользователи;
- На основе интенсивности потребления выделяют слабых, умеренных и активных потребителей продукта;
- На основе степени лояльности определяется приверженность потребителя к определенной марке. Выделяют постоянных потребителей, случайных, тех, кто может перейти на другую марку, “не потребителей” с позитивным или негативным отношением к этой марке;
- На основе стадии готовности к покупке выделяют потребителей, которые информированы или ничего не знают о продукте, на покупателей, проявивших интерес, на желающих и не желающих покупать продукт.

Самый простой способ – разделить клиентов на 3 группы:

- 1) VIP – клиенты, которые часто пользуются услугами компании или покупают продукт и приносят наибольшую прибыль;
- 2) обычные клиенты – те, которые покупают периодически и каждый раз их необходимо убеждать, что они должны купить именно у вас, и проблемные клиенты.
- 3) Последние могут приносить неплохую выручку, но хлопот с ними больше, чем с двумя предыдущими группами. Не стоит списывать со счета таких клиентов, но нужно учитывать, что они требуют индивидуального подхода.

К VIP-клиентам также нужен особый, уважительный и при этом доверительный подход. Нужно стимулировать их покупать снова, для этого можно предложить им программу лояльности, регулярно информировать об акциях и рекламных предложениях, поздравлять с днем рождения и всячески поддерживать интерес. Это самый простой способ сегментации клиентов. Не стоит забывать, что в каждой группе есть клиенты, потенциально готовые перейти в другую группу, и вы можете повлиять на это благодаря правильной сегментации.

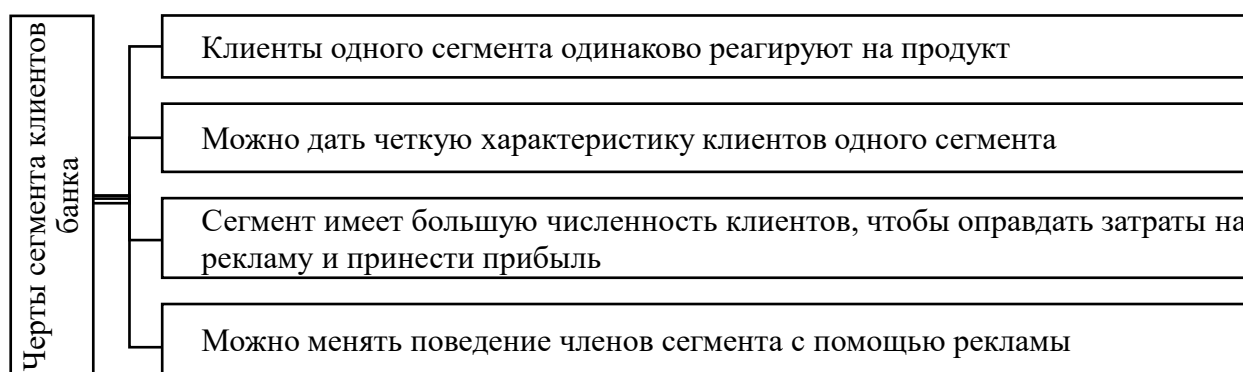


Рис. 3.3. Основные черты сегмента клиентов коммерческого банка

После того, как вы выделили основные сегменты по заданным критериям, необходимо определить профиль реакции потребителей на ваш товар. То есть сделать анализ и описание каждого сегмента. Люди из одного сегмента должны одинаково относиться к товару с точки зрения найденных в нем достоинств, одинаково реагировать на рекламу и на стоимость продукта. Тогда такую сегментацию можно считать удачной. Реакцию потребителей можно узнать с помощью социальных опросов, анкет.

С появлением системы страхования вкладов населения, вопрос о надежности банка уже не столь важен для его клиентов. В настоящее время ускоренными темпами растет значимость сервисных характеристик таких как компетентность и имидж банка. Основной задачей банка является

развитие ассоциаций, направленных на решение проблем клиентов (клиентоориентированность банка). Следовательно, в рамках CRM-стратегии разработка банковских продуктов должна осуществляться с учетом целевых групп клиентов [100].

Клиенты всех коммерческих банков делятся на физические и юридические лица, каждый банк имеет особенности сегментации его клиентской базы, как показано ниже на рис.3.4.

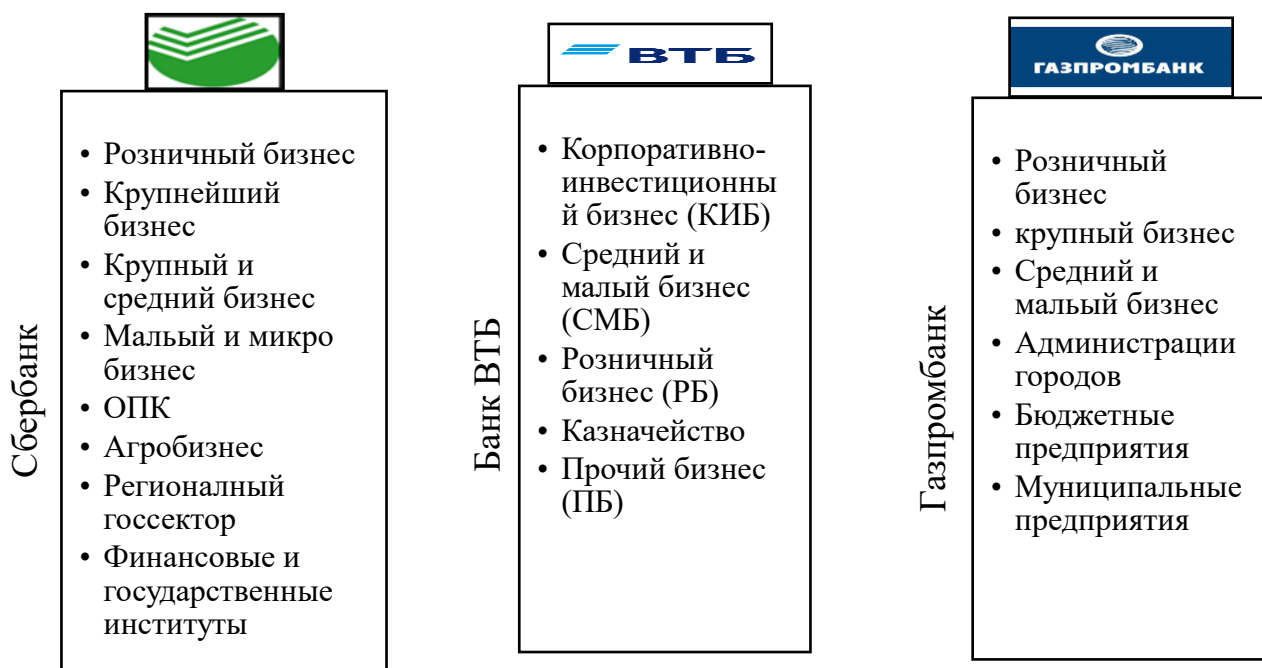


Рис.3.4. Сегментация клиентской базы коммерческих банков

Сбербанк имеет самую широкую сегментацию клиентов и ориентированных на них услуг. Каждый бизнес индивидуален. Он имеет свою историю и путь развития. Необходимо понимать специфику конкретного бизнеса, с целью формирования для него наиболее выгодных условий.

Корпоративные клиенты Сбербанка очень различаются между собой – от транснациональных компаний до индивидуальных предпринимателей. Для того чтобы предложить каждому продукт, отвечающий потребностям

конкретного проекта, существует четкая сегментация. В Сбербанке представлена самая мелкая нарезка сегментов, которая в принципе существует в банках. Банк выделяет: микро-бизнес, малый бизнес, средний и крупный. Отдельно выделен сегмент ОПК, агробизнес, региональный госсектор, крупнейший бизнес, финансовые и государственные институты.

Кредитование, депозиты или другие транзакционные объекты не могут быть одинаковыми для представителей данных направлений. Поэтому любой банковский продукт - уникальное предложение, собираемое банком для каждого типа клиентов.

Один из блоков сегментации корпоративных клиентов - это направление CIB, включающий три направления. Первое – клиентское покрытие, которое выстраивает коммуникации и бизнес-отношения между банком и крупнейшими холдингами с выручкой свыше 15 млрд рублей. Таких клиентов на Дальнем Востоке у банка более 350. Второе – это продуктовые вертикали. В их сферу входит все, что касается глобальных рынков, конверсии валют, деривативных сделок, все, что связано со срочными инструментами для минимизации тех или иных рисков и с получением дополнительных выгод от тех активов, которыми располагают клиенты банка. И третье продуктовое направление – это международные рынки капитала, аккредитивные формы расчета. Это вектор торгового финансирования корреспондентских отношений. Здесь работники банка занимаются тем, что привлекают целевое фондирование от иностранных партнеров. Это три базовых вектора, которыми занимается блок CIB.

Для каждой категории клиентов существуют свои программы, услуги, скидки, бонусы и т.д. [95].

Сегменты клиентов банка ВТБ практически – это направления бизнеса с различными процедурами управления, ориентированных на различные клиентов и иметь продуктивную специализацию.

Сегменты КИБ, СМБ и РБ представляют собой глобальные бизнес-линии, специализирующиеся на обслуживании различных клиентских сегментов.

Сегменты «Казначейство» и «Прочий бизнес», а также «корпоративный центр» не являются самостоятельными глобальными бизнес-линиями [97].



Рис.3.5. Продуктивные линии клиентских сегментов банка ВТБ

Критерии разделения клиентских сегментов для каждой глобальной бизнес-линии установлены управляющим комитетом группы. Они включают в себя принципы распределения клиентов между категориями «Крупный», «средний» и «малый бизнес».

Таким образом в системе рыночных отношений торговля представляет собой высококонкурентную среду, включающую в себя борьбу за

преданность клиента. Для организаций важно найти оптимальный и рациональный способ взаимодействия с потребителем путём разработок программ, повышающих конкурентоспособность и эффективность работы. Сегментация клиентской базы имеет высокое значение при установлении контакта с клиентами. Также, развитие бизнеса обеспечивается расширением клиентской базы посредством удовлетворения потребностей покупателей, а это является ключевым фактором установления высокого уровня конкурентоспособности. Сегментация позволяет прогнозировать не только прибыль будущих периодов, но и поведение клиентов. Определив основную категорию потребителей для своей компании, банки смогут получить большую прибыль при меньших усилиях и затратах для их привлечения.

3.2. Разработка мероприятий по удержанию и привлечению клиентов в коммерческом банке

Среди эффективных технологий, укрепляющих клиентскую базу, стоит выделить организацию работы по типу персональных менеджеров, ответственных за группу приоритетных клиентов банка или потенциальных клиентов.

Цель использования этой технологии — переход на более высокий, современный уровень развития, повышение конкурентоспособности банка на региональном рынке банковских услуг. Политика банка в вопросах сохранения и привлечения клиентов строится на основе разработанного и утвержденного стратегического плана. В нем указываются основные направления ее реализации. Стратегия регионального банка со сложившейся клиентурой в первую очередь должна быть направлена на сохранение имеющейся клиентуры, затем на привлечение контрагентов и новых клиентов. Поэтому целесообразно вырабатывать стратегию в отношении различных групп клиентов и отраслевых сегментов [82].

Общая задача по сохранению клиентов состоит в том, чтобы через систему мероприятий повысить качество и эффективность обслуживания за счет совершенствования существующей технологии предоставления услуг, внедрения новых и повышения культуры обслуживания. Ее выполнение приводит к росту привлекательности банка, увеличению числа проводимых через банк операций, снижению себестоимости банковских услуг. В конечном итоге все это способствует развитию долгосрочных отношений с клиентами и укреплению клиентской базы. Одна из эффективных технологий, укрепляющих клиентскую базу организация работы по типу персональных менеджеров, ответственных за группу приоритетных клиентов банка или потенциальных клиентов. Программа может содержать следующие разделы:



Рис.3.5. Разделы программы работы банка по удержанию и привлечению клиентов

Для первого раздела рекомендуются такие основные мероприятия, как [95]:

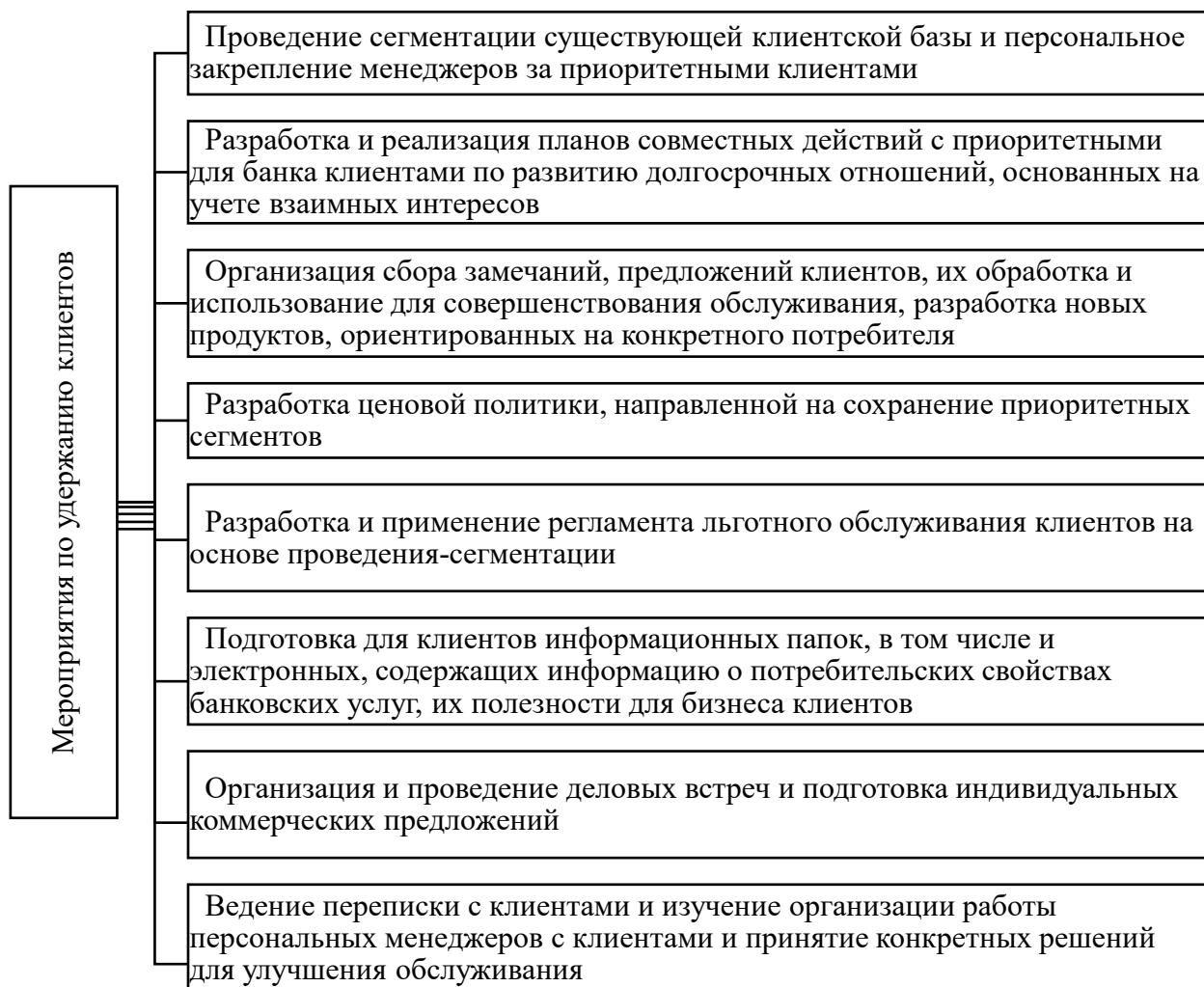


Рис.3.6. Основные мероприятия по удержанию клиентов коммерческого банка

Во втором разделе программы включаются мероприятия по поиску и привлечению в банк потенциальных клиентов.

В зависимости от политики банка в части привлечения можно делать акценты на вновь образованные фирмы, которые нуждаются в открытии расчетного счета для проведения банковских операций, и предприятия, фирмы, представляющие интерес в качестве потенциальных потребителей услуг банка. Предварительно определяются критерии и параметры приоритетных потенциальных клиентов (например, объем выручки, объем ссудной задолженности, численность работников, принадлежность к

определенной отрасли и др.). Согласно этим критериям происходит отбор потенциальных клиентов, составляется их список, осуществляются сбор интересующей информации и анализ финансового состояния.

С целью оказания банковских услуг приоритетным потенциальным клиентам важно составить план привлечения и разработать тактику работы с каждым из них, предусматривая поэтапные шаги к достижению цели. Все эти мероприятия включаются в Программу развития клиентской базы.

Для расширения круга поиска и привлечения в банк новых клиентов и их денежных потоков, расширения рынка эффективного размещения свободных ресурсов в рамках третьего раздела. Программы предусматриваются мероприятия по установлению связей с областной, городской администрацией, налоговыми инспекциями, союзом предпринимателей, ассоциацией товаропроизводителей, юридическими, аудиторскими фирмами, регистрационной палатой, торгово-промышленной палатой, комитетом статистики, организаторами выставок и другими организациями для сотрудничества на взаимовыгодной основе.

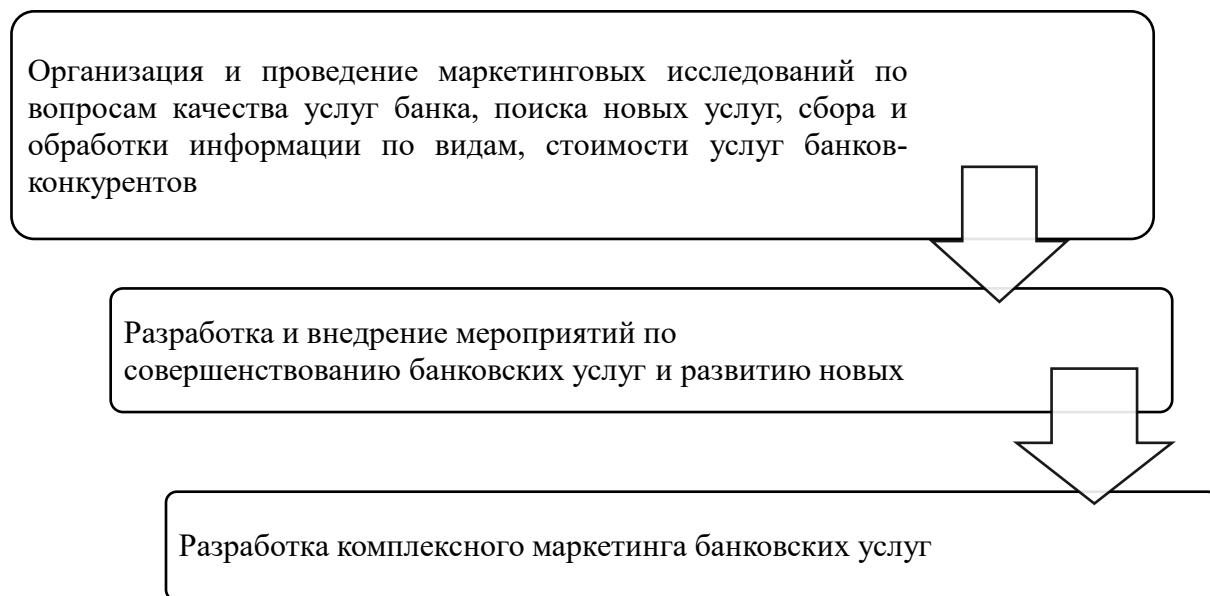


Рис.3.6. Маркетинговые мероприятия по удержанию и привлечению клиентов

Особое внимание в плане сохранения и расширения клиентской базы должно быть уделено представительским мероприятиям и рекламной деятельности. В рамках раздела Программы рекомендуется включать такие мероприятия, как поздравления клиентов с юбилейными и праздничными датами. организацию встреч-отчетов руководителей банка с клиентами. изготовление фирменной продукции, рекламных проспектов по видам банковских продуктов. осуществление пропаганды и рекламы банка в средствах массовой информации. выпуск собственной газеты банка и другие.

Поскольку в организации работы банка по данному вопросу особое место занимает персонал, в Программе самостоятельным блоком целесообразно выделить вопросы, связанные с подготовкой сотрудников «контактных зон»:

- обучение психологии общения;
- проведение тренингов продаж;
- изучение основ маркетинга и маркетинговых инструментов;
- внедрение в практику семинаров по вопросам сохранения и привлечения клиентов, составлению индивидуальных планов работы с клиентами. Данные мероприятия должны быть разработаны, исходя из того, что сотрудник банка в современных условиях становится продавцом банковских услуг, и от его компетентности, образованности, коммуникабельности зависят результаты деятельности банка.

В процессе реализации Программы отдельные мероприятия могут корректироваться, расширяться, добавляться с учетом полученных результатов и накопленного опыта.

Для привлечения новых клиентов, Газпромбанк с 12 февраля 2019 повышает ставки основного розничного непополняемого вклада в рублях «Сбережения» сроком 91–1097 дней, а с 19 февраля – еще двух вкладов: «На жизнь» и «Бизнес», сообщила пресс-служба банка.

Ставки вклада «Сбережения» вырастут в зависимости от срока и суммы вложений на 0,15–0,5 процентного пункта (п. п.) до 6,7–7,5% годовых

при открытии в отделении банка (до 6,8–7,6% в дистанционных каналах). Доход по максимальной ставке будет начисляться при вложении не менее 300 000 руб. на срок от 1,5 года.

Ставки двух других (пополняемых) вкладов позднее вырастут на 0,1–0,6 п. п., но при этом не превысят 6,7% годовых, уточнил представитель банка. Ранее, в начале февраля, Газпромбанк предложил клиентам новый промовклад «Ваш успех» сроком 1–3 года и с рекордной для него ставкой до 7,45% годовых без учета капитализации (8,31% в результате ежемесячной капитализации в течение трех лет).

По словам вице-президента, начальника департамента вкладных и кредитных продуктов Газпромбанка Алексея Трубникова, банк постоянно ведет мониторинг условий, сложившихся на рынке вкладов, и стремится предлагать своим клиентам наиболее выгодные из возможных условий. Кроме того, в этом году рост привлечения новых клиентов является для Газпромбанка одной из приоритетных задач

Уровень лояльности клиентов российских банков постепенно снижается. Если в 2016 году Индекс лояльности составлял 43 пункта, то к январю 2018 года он снизился на 14 п.п. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ (Национальное агентство финансовых исследований) в январе 2018 г¹. и посвященного оценке индекса потребительской лояльности (NPS, или Net Promoter Score). Данный индекс рассчитывается на основании условного отнесения клиентов к одной из трех групп – «промоутеров», или сторонников, «нейтралов» и «критиков» в зависимости от того, готовы ли они рекомендовать банк своим друзьям и знакомым. Индекс NPS по

1 Репрезентативный всероссийский опрос НАФИ проведен в январе 2018 г. Опрошено 1600 человек в 140 населенных пунктах в 42 регионах России. Возраст: 18 лет и старше. Статистическая погрешность не превышает 3,4%.

банковскому рынку рассчитывается НАФИ как по основному банку (каковым его определяют сами опрошенные), так и по всем банкам, услугами которых пользуются россияне.



Рис.3.7. Доля пользующихся услугами банков, в % от всех опрошенных

Восемь из десяти россиян пользуются услугами банков (83%). Из них большинство считают своим основным банком Сбербанк (83%). Для 5% россиян основной банк – ВТБ, для 2% – Альфа-Банк. Другие банки основными называют в сумме 5% опрошенных как представлено ниже на рис. 3.3.

Индекс лояльности к своему основному банку в январе 2018 года составил 29 пунктов и продемонстрировал сокращение на 10 п.п. по сравнению с данными за 2017 год и на 14 п.п. по сравнению с данными за 2016 год. Чуть менее половины (47%) опрошенных отметили, что с высокой вероятностью будут рекомендовать банк, в котором они обслуживаются, своим родственникам и знакомым.

Снижение Индекса NPS произошло за счет перехода части промоутеров (клиентов, готовых рекомендовать свой банк друзьям и родственникам) на более нейтральные позиции.

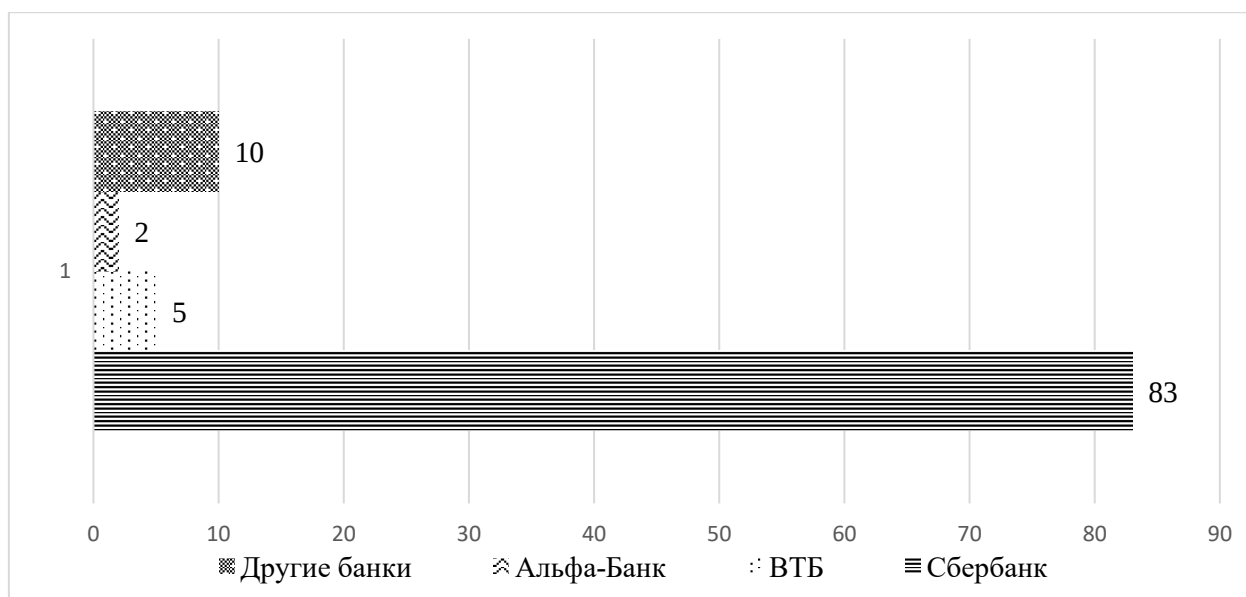


Рис.3.8. Доля банков, к которым принадлежат услуги, %

Гузелия Имаева, генеральный директор Аналитического центра НАФИ отметил что уже на протяжении нескольких лет отслеживается индекс лояльности клиентов банков и их готовность рекомендовать свой банк друзьям или знакомым. Любая рекомендация – это разделение ответственности за последующее пользование тем или иным продуктом или услугой. По сравнению с прошлыми годами меньшая доля клиентов готовы рекомендовать свои финансовые организации, однако при этом доля критиков не растет. Рассматривается настороженное отношение к банкам, которое диктуется в том числе непростой общей экономической ситуацией в стране. Рост доверия клиентов потребует от банков дополнительных усилий.

18 января 2017 года в Москве обнародовали рейтинг банковских программ лояльности, составленный Frank Research Group (аналитическое агентство, специализирующееся на исследованиях рынка финансовых услуг и аффилированных с ним сегментов). Компания регулярно предоставляет данные и составляет рейтинги по рынку розничных банковских услуг

Исследование проводится уже в третий раз. Были проанализированы 25 банковских программ лояльности по более чем 120 параметрам. Оценивались не только выгода и удобство для клиента, но и экономическая

эффективность каждой программы. Основу всех предложений составляет карточный продукт, так как сегодня количество безналичных операций физических лиц в России увеличилось на треть, а сумма онлайн платежей превысила 13 миллиардов рублей.

Современный рынок банковских услуг претерпел серьезные изменения начиная с 2014 года, когда вместе с первой волной финансового кризиса произошел резкий скачок информационных технологий. В связи с этим на рынке появились новые продукты [73]:

1) Обслуживание в онлайн. Банки осознают необходимость общения с клиентом 24/7 и используют для этого все возможные каналы связи. Теперь обслуживание можно получить не только в офисе, но и на официальном сайте или в специальном мобильном приложении. Яркий пример: Тинькофф банк, который полностью вывел свой бизнес в режим онлайн.

2) Пакеты услуг. Они подразумевают не только кредит и карту, но и другие инструменты: страхование, вклад, сберегательный счет, копилку, кошелек и так далее. Например, Альфа-банк и его пакеты услуг: «Максиум», «Оптима», «Комфорт», а также отдельные премиальные пакеты «А-клуба» для vip-клиентов. Не отстает ВТБ24 и его «классический», «золотой», «платиновый» пакеты и отдельная vip-программа «Привилегия». Суть этих предложений в комплексном подходе: вместе с картой вы получаете весь спектр банковского обслуживания.

3) Программы под конкретные цели. Банки сегодня ориентируются не просто на финансовые возможности клиентов, но и на их образ жизни. Отдельные продукты разрабатываются для путешественников, на ремонт, для участия в благотворительности и так далее. Сбербанк России предоставляет целый ряд пакетов услуг, разработанных под конкретные цели: «Подари жизнь», «Аэрофлот», «Мир», пенсионные и молодежные карты. Это позволяет предложить отдельный продукт любой возрастной и социальной категории граждан.

4) Электронные платежи и онлайн площадки. Крупнейшие российские банки (ТОП 20) предоставляют доступ к онлайн-банку и мобильному приложению. На этих платформах сегодня можно осуществить любую операцию: оформить кредит, оплатить, счета и даже подать заявку на ипотеку. В США реализована технология совмещения электронной площадки ApplePay с крупнейшими карточными бесконтактными технологиями: Visa PayWave, MasterCard PayPass, American Express ExpressPay. Это подтверждает то мнение, что в самом ближайшем будущем более 50% всех ежедневных расчетов будут происходить в режиме онлайн.

Программы лояльности — эффективный способ удержания клиента в банке. Согласно проведенному исследованию, 30% пользователей довольны сервисом, еще 30% — безразличны к нему, 24% не задерживаются долго в одном банке и меняют услуги довольно быстро и легко (1-2 раза в год). Остальные 16% относятся к числу негативно настроенных, хотя часто они преданы своим банкам. Сегодня лояльность клиента зависит не только от удобства и выгоды карточного продукта, но и от наличия специальных приложений. Например, Тинькофф банк презентует продукты с помощью комиксов и инфографики.



Источник изображения: <https://i1.wp.com>

Рис.3.9. Продукты Тинькофф банка с помощью комиксов и инфографики.

В десятку лучших программ лояльности вошли пакетные услуги, которые предоставляют не только карту, но и возможности кредитования, страхования, получения бонусов и баллов. Основной ориентир программ лояльности сегодня — cashback с покупок и возможность накопления миль/баллов. Вторая тенденция — совмещение кредитной и дебетовой карты. При этом, все бонусы и привилегии по накоплению миль и баллов распространяются также на кредитные средства банков. Программы лояльности становятся комплексными и охватывают весь спектр банковских услуг, не ограничиваясь только кредитами и вкладами.

Лучшие программы лояльности по версии Frank Research Group представлены ниже в таблице

Таблица 3.2

Программы лояльности Коммерческих банков по версии Frank Research Group

Место	Программа	Банк
1	платиновая «Карта мира»	ВТБ 24
2	кредитная карта «#Всё Сразу»	Райффайзенбанк
3	кредитная карта Card Credit Gold	Кредит Европа Банк
4	программа PS Bonus	Промсвязьбанк
5	дебетовая «Карта № 1»	Банк «Восточный»
6	карта Touch Bank World (тариф Daily)	Touch Bank
7	расчетная карта Megacard с овердрафтом	Кредит Европа Банк
8	программа «Бинбонус»	Бинбанк
9	программа Cashback (пакеты услуг «Классический» и «Золотой»)	ЮниКредит Банк
10	программа «Спасибо»	Сбербанк Россия

В основном банковские продукты разрабатываются под каждый сегмент пользователей. Многие клиенты во время опросов утверждали, что не знают свою программу лояльности, потому что сложно разобраться и на

это нет времени. Продукт выбирают по яркой рекламе и первичным эмоциям, например, во время удачной продажи в офисе. Дальше, клиент пользуется услугами интуитивно, не особо вникая в его суть. Так же легко он отказывается от одной программы лояльности в пользу другой.

Рассмотрим тройку лучших программ лояльности 2017 по версии Frank Research Group.

1. Платиновая «Карта мира» от ВТБ 24 [93]:

- Кредитная карта с лимитом до 1 миллиона рублей. Действует льготный период кредитования до 50 дней.
- В пакет входят 6 000 приветственных миль, за каждые 35 рублей начисляется 4 мили.
- Действует бесплатная страховая программа «Защита путешественников».
- Накопленные мили можно потратить на покупку авиабилетов и бронирование отелей на сайте банка. Мили не имеют срока действия, начисляются также на все бонусные счета в авиакомпаниях.
- Предоставляется бесплатный доступ к онлайн сервисам, смс-банкингу и консьерж-сервису.
- Банк предоставляет развернутую партнерскую программу со скидками до 40%. photo_2017-04-04_10-10-51

Стоимость: 850 рублей, бесплатное годовое обслуживание при ежемесячных покупках от 65 000 рублей.

2. Кредитная карта «#Всё Сразу» от Райффайзенбанк:

- Кредитная карта с лимитом до 600 000 рублей. Беспроцентный льготный период до 50 дней.
- Действует cash-back — 5% со всех покупок.
- На остаток начисляется 7% годовых.
- Бесплатный интернет и мобильный банк.

- За каждые потраченные 50-100 рублей (зависит от вида карты) начисляется 1 балл. Накопленные баллы можно потратить на сайтах партнеров: S7, Ozon, Яндекс-такси и другие.

- Есть партнерская программа со скидками до 40%. photo_2017-04-04_10-11-06

Стоимость: 0 рублей, годовое обслуживание 1490 рублей, 1990 рублей за индивидуальный дизайн.

Преимущество: можно оформить карту по своему дизайну.

1. Кредитная карта Card Credit Gold от Кредит Европа Банк:

- Кредитная карта с лимитом до 500 000 рублей и беспроцентным льготным периодом до 50 дней.

- Действует беспроцентное снятие наличных за рубежом.

- Ежемесячный cash back на все покупки по карте — 2%.

- Можно расплатиться картой в партнерской сети и получить рассрочку под 0% переплаты.

- Предоставляется бесплатный интернет-банк.

- Действуют только бесплатные программы страхования и премиальные сервисы платежных систем.kredit-evropa-bank-karta

Стоимость: 1 год — 350 рублей, 2 год и далее — 700. Есть возможность ежемесячной оплаты по 99 рублей или бесплатно при совершении операций на 10 000 рублей в месяц.

Две из трех лидирующих программ лояльности — это премиальные пакеты, предоставляющие карты высокого класса и соответствующий набор услуг: повышенный кредитный лимит, сниженная процентная ставка, возможность быстрее накопить мили и бонусы. Это свидетельствует о сегментации клиентской базы банков: они все чаще хотят видеть у себя клиентов среднего класса, которые являются наиболее платежеспособными и активно используют все банковские услуги. На этот сегмент пользователей сейчас ориентированы пакетные продукты Сбербанка, ВТБ24, Альфа-банка,

Райффайзен банка и других, что свидетельствует о смещении фокуса с массового привлечения клиентов (с 2009 года — путем повсеместного кредитования) к точечному подходу к анализу целевой аудитории и разработке продуктов конкретно под выделенный сегмент.

Таким образом, при разработке клиентской политики коммерческий банк должен учитывать тот факт, что определенные виды продуктов и услуг обычно являются необходимыми и выгодными только для определенных групп клиентов. Для других групп те же услуги могут быть ненужными на данный момент или слишком дорогими. Таким образом, целевой рынок банка формируется в соответствии с группами клиентов, которые подходят для соответствующего продукта или услуги. Одна и та же группа клиентов или один тот же клиент коммерческого банка могут быть частью нескольких целевых рынков одновременно.

Рассмотренные аспекты эффективности системы управления клиентской базой банка включают основные мероприятия и программы, направленные на привлечение новых клиентов, улучшение работы с имеющимися клиентами, предоставления им всего спектра банковских услуг. Для чего в банках создаются специальная структура органов управления клиентской базой, которая состоит из председателя правления и комитета по работе с клиентами, курирующими клиентоориентированные и обеспечивающие подразделения, непосредственно взаимоотношениями с клиентами занимается отдел клиентских отношений, состоящий из групп и секторов. Поэтому созданная в банках структура управления клиентской базой призвана улучшить работу с клиентами, своевременно анализировать изменения и разрабатывать мероприятия и целевые показатели по сохранению, лояльности клиентских отношений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время любой коммерческий банк, желающий не только выжить в условиях современной рыночной экономики, но и развивать и наращивать свою прибыль, должен иметь в своем арсенале документ, называемый клиентской политикой коммерческого банка, определяющий основные задачи, параметры и условия изменения системы управления, координируя усилия других отделов и ведомств по развитию эффективной клиентской базы.

Эффективная клиентская политика является инструментом эффективного управления собственной клиентской базой. Возрастает роль обучения, удержания и расширения собственных клиентов посредством совершенствования и развития клиентской политики с учетом современных тенденций, а именно в период неустойчивого экономического времени, когда доходы российских банковских потребителей падают, растут инфляционные ожидания, а недоверие к финансовым институтам появляется. Поэтому внедрение эффективной клиентской политики коммерческого банка становится особенно актуальным.

Наиболее перспективным подходом к управлению клиентами является управление взаимоотношениями с клиентами CRM (от англ. Customer Relationship Management), который включает в себя непрерывное использование информации о текущих и потенциальных клиентах для прогнозирования и удовлетворения их потребностей. Благодаря эффективному использованию этих технологий компании могут предлагать своим клиентам разнообразные продукты, более низкие цены и индивидуальное обслуживание, в то же время. Чтобы более эффективно продавать продукты отдельным клиентам, банки собирают информацию как из внутренних, так и из внешних источников и используют ее для

обеспечения единого представления о клиентской базе, чтобы более эффективно ориентироваться и реагировать на нее.

Основной характеристикой позиции коммерческого банка по отношению к клиентам является, прежде всего, стоимость банковских продуктов и услуг, предлагаемых им. В этом случае, ставки коммерческих банков очень разные. Таким образом, региональные банки часто применяют более высокие тарифы на все услуги, обеспечивая при этом ресурсы для своих клиентов в течение более длительного периода. Филиалы федеральных коммерческих банков имеют стоимость расчетно-кассового обслуживания значительно ниже, она часто равна или немного больше, чем себестоимость, а также для некоторых позиций.

Существует руководящий принцип всей системы управления клиентской базы, без которого невозможно значительно улучшить работу с клиентами и управление невообразимым качеством. Это означает информационную поддержку процесса создания и управления качественной клиентурой банка; о наличии и аналитичности в действиях всех его руководящих органов. Особое внимание к этому принципу происходит из-за:

- Ответственность за руководство этой областью работы состоит в том, чтобы знать реальную ситуацию на рынке и привлечь успешных клиентов. В этом случае важны различные источники информации: статистика (какие компании получают наибольшую прибыль в конце своей работы); экономические и политические инсайдеры (наличие информации, указывающей, кто из серьезных клиентов банка может столкнуться с экономическими проблемами или обанкротится в ближайшем будущем), личные проблемы (которые среди клиентов банка не удовлетворены обслуживанием и готовы изменить его для обслуживания в конкурирующем банке);

- необходимость иметь информацию о фактическом количестве компаний, организаций, физических лиц, удовлетворенных или неудовлетворенных своими отношениями с банком в качестве клиентов;

– понятие, какие части внутреннего рабочего процесса с клиентами банка не работают, угрожают повлиять на состав клиентов и привести к серьезным проблемам.

Другой важный принцип эффективного управления клиентской базой является совокупностью взаимодействий банка с клиентом. Никакая отдельная часть работы с клиентами не даст желаемого эффекта, если все остальные не работают (или работают очень плохо). Наиболее профессионально-подготовленный менеджер по обслуживанию клиентов не много чего стоит, если только другие профессиональные коллеги, работающие в сфере рекламы, продаж, информационных технологий и других видов деятельности клиентов, также не работают профессионально.

Несмотря на сложные условия и значительно возросшую нагрузку на банковский сектор Российской Федерации, ПАО Сбербанк, банк ВТБ и АО Газпромбанк продолжают свою деятельность в полном объеме и предоставляют все виды продуктов и услуг постоянным и новым клиентам, розничным и корпоративным клиентам, предприятиям крупного, малого и среднего бизнеса всех отраслей экономики.

ПАО «Сбербанк России» занимает первое место по общей сумме активов. Активы В исследуемом 3-х летнем периоде(2016-2018гг) анализируемых банков существенно выросли с темпом прироста 23,8% для сбербанка, 17,3% для банка ВТБ и 31,2% для Газпромбанка в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год. Средняя сумма активов сбербанка за рассмотренный период составляет более 4 раза средней суммы активов и почти 2 раза активов банка ВТБ.

ПАО «Сбербанк Росси» лидирует на много в области получения прибыли, то есть в осуществлении операций с клиентами разных категорий. Динамика по чистой прибыли за исследуемый период совпадает с динамикой активов по сколку все три банки демонстрируют увеличение чистой прибыли год за годом. Темп прироста чистой прибыли составляет 49,7% для

сбербанка, 246,5% для банка ВТБ и 36,2% для Газпромбанка в 2018 году по сравнению с их стоимостью за 2016 год.

За исследуемый период кредиты юридическим лицам совокупно выросли на 17,2% или на 504,5 млрд рублей для АО Газпромбанка, и сократили на 61,9 млрд рублей или на 0,5% для ПАО сбербанка в абсолютном выражении. При этом в структуре кредитов можно отметить что удельный вес коммерческого кредитования за исследуемый период был в пределах 73-75% для сбербанка и 79-80% для Газпромбанка.

Средства физических лиц совокупно выросли на 3,7% или на 461,6 млрд рублей в абсолютном выражении для Сбербанка, а для Газпромбанка они выросли на 46% или на 32,4 млрд рублей. При этом в структуре средств заметно что большая часть, то есть 76-80% входит в срочные депозиты клиентов сбербанка и 80-84% в срочные депозиты клиентов Газпромбанка. Можно также отметить что объем срочных депозитов клиентов Сбербанка в 2017 году уменьшился на 809,9 млрд рублей по сравнению с объемом за 2016 год, а потом увеличился на 353,7 млрд рублей, что в совокупном объеме за исследуемый период он уменьшился на 455,2 млрд рублей или на 4,6%.

Для банка ВТБ, динамика средств физических лиц за исследуемый период совпадает с динамикой активов. Совокупно за исследуемый период объем средств вырос на 146% или на 2613 млрд в абсолютном выражении. Стоит обратить внимание на структуру средств розничных клиентов: его основу составляют текущие счета и срочные депозиты, а удельный вес срочных депозитов составляет 75-84%.

Наибольшую часть в структуре кредитов, предоставляемых банками своим клиентам, занимают ипотечные кредиты, удельный вес которых за исследуемый период был в пределах 54-56% для Сбербанка, 44-48% для банка ВТБ и 67-71% для Газпромбанка.

По итогу исследуемого периода (2016–2018 гг.) наибольший рост продемонстрировали потребительские кредиты для сбербанка, у которых величина в 2018 г. составила 2 731,8млрд. руб., что соответствует 73,5 %

уровня 2016 г, автокредиты для группы банка ВТБ, величина которых в 2018г составила 131 млрд руб., что составляет 45,6% по сравнению с величиной (90 млрд руб.) за 2016 г, а для Газпромбанка наибольший рост принадлежит ипотечным кредитам, величина которых в 2018 году составила 355,9 млрд руб., что составляет 58,9% уровня 2016 года.

В результате исследуемого периода можно заключить что банки сохранили их стабильный и надежный банковский статус для населения страны, значительно расширили инфраструктуру обслуживания всех категорий клиентов, а также сформировали современную, высокопрофессиональную команду специалистов с навыками управления бизнесом в сложных экономических условиях. Способность меняться и двигаться вперед - признак отличной формы, в которой расположены эти банки. Название старейших и крупнейших банков России не мешает им открыто и добросовестно участвовать в международном банковском рынке и быть в курсе финансовых и технологических событий.

ПАО Сбербанк, банк ВТБ и АО Газпромбанк не только шагают в ногу с современными тенденциями рынка, но и опережают их, уверенно ориентируясь в стремительно меняющихся технологиях и предпочтениях клиентов. Сбербанк сохранил лидирующие позиции на всех основных сегментах финансового рынка Российской Федерации. Несмотря на кризисный период 2014-2015 гг. основные финансово-экономические показатели были выведены на докризисный уровень и успешно его преодолели. Это означает, что коммерческие банки адаптировались к новым экономическим условиям и будут продолжать увеличивать свою долю на рынках банковских и финансовых услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года [Текст]: офиц. текст. – М.: Проспект, 2015. – 49 с.
2. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Текст]: Федер. закон от 26.04.2007 №63-ФЗ // Парламентская газета, №131 – 13 с.
3. О центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Текст]: федеральный закон от 10.07.2002 г. №86-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - от 28.03.2017 №38-ФЗ. -Ст. 56.
4. О банках и банковской деятельности [Текст]: Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1 (ред. от 5.04.2016 № 88-ФЗ). - Ст. 125.
5. О банках и банковской деятельности [Текст]: федеральный закон от 02.12.1990 г. № 362-1// Собрание законодательства Российской Федерации от 03.07.2016. - Ст. 44.
6. О потребительском кредите [Текст]: федер. закон от 21 декабря 2013 г. № 353-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от – 03.07.2016. –№ 229-ФЗ, ч.II. – С. 6-12.
7. Об акционерных обществах в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 26 декабря 1995 № 208-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации от – 06.08.2017. –№ 229-ФЗ, ч.II. – С. 15.
8. Анализ и оценка банковской деятельности (на основании отчетности, составленной по российским и международным стандартам) [Текст]: учебник / под ред. Г. Н. Щербаковой. – М.: Вершина, 2014. – 560 с.
9. Андрюшин, С.А. Банковская система России: особенности эволюции и концепция развития [Текст]: монография / С.А. Андрюшин– М.: ИЭ РАН, 2013. – 284 с.

10. Аюпова, В.К. Совершенствование качества обслуживания клиентов [Текст] / В.К. Аюпова, А.А. Ахметгереева // Научное обозрение. - 2016. - № 24. – С. 208-210.
11. Балакин, С. Перспективы и направления развития банковской деятельности [Текст] / С. Балакин // Проблемы теории и практики управления - 2016. - №8. - С.115-123.
12. Балихина, Н.В. Финансы и кредит [Текст]: учебное пособие / Н.В. Балихина, М.Е. Косов. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 264 с.
13. Банковское дело: розничный бизнес [Текст]: учебное пособие / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – М: КНОРУС, 2010. – 416 с.
14. Банковские операции [Текст]: учебное пособие / коллектив авторов / под ред. О.И. Лаврушина. — 3-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2016. — 380 с.
15. Банковское дело [Текст]: учебник для бакалавров / Под ред. Е. Ф. Жукова. М.: Издательство Юрайт, 2015. - 591 с.
16. Басова, С.А. Эффективность клиентской политики банка [Текст] / А.С. Басова, К.В. Рыбина // Актуальные вопросы современной науки. – 2015. – № 20. – С. 219-226.
17. Бахметьева, Е.С. Повышение конкурентоспособности банков на основе клиентоориентированной стратегии [Текст]: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Е.С. Бахметьева. – М., 2014. – 160 с.
18. Беляева, Д.С. Тенденции развития депозитной политики в современных условиях [Текст] / Д.С. Беляева, А.А. Ермоленко, Т.А. Панова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. - № 49. – С. 7-13.
19. Белоглазова, Г.Н. Денежное обращение и банки [Текст]: учебное пособие / под ред. Г.Н. Белоглазовой, Г.В. Толоконцевой. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 167 с.

20. Бейсова, В.Е. Клиенты - тоже люди: Современные технологии и приемы работы с клиентами [Текст]: монография / В.Е. Бейсова. - Ростов Н/Д: Феникс, 2016. – 169 с.
21. Белотелова, Ж.С. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник / Ж.С. Белотелова, Н.П. Белотелова, Ж.С.– 4-е изд.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 400 с.
22. Белозеров, С.А. Банковское дело [Текст]: учебник / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - Издательство: Проспект, 2014. – 408 с.
23. Берзон, Н.И. Банковский сектор России: вызовы, проблемы и перспективы [Текст] / Н.И. Берзон // Финансы и бизнес. - 2016. - N 3. - С.35-46 с.
24. Бойко, С.В. Совершенствование кредитной политики коммерческого банка в современных условиях [Текст] / С.В. Бойко // Современный тенденции развития науки и технологий. – 2015. - № 6-9. – С. 31-38.
25. Бойченко, А.К. Взаимоотношения банка с клиентами [Текст] / А.К. Бойченко, С.В. Биленкевич // Студенческий научный форум 2016: материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции. – Режим доступа: www.scienceforum.ru, свободный.
26. Бондаренко, Т.Н. Ликвидность коммерческого банка [Текст] / Т.Н. Бондаренко, В.И. Алехина // Проблемы и совершенствование методов управления: статья, ВГУЭС. – Владивосток, 2014. – 26 с.
27. Бородин, А.И. Методика определения оптимальной величины процентной ставки по розничным депозитам [Текст] / А.И. Бородин, В.М. Полетаева // Деньги и кредит. – 2016. – №9. – С. 41-46.
28. Бочарова, А.И. Лояльность клиентов банка как фактор роста эффективности продаж [Текст] / А.И. Бочарова // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 7 [Электронный ресурс]: <http://human.snauka.ru/2016/07/15863>(дата обращения: 21.11.2018), свободный.

29. Вайвер, Ю.М. Проблемы стратегического управления системой взаимодействия с корпоративными клиентами в коммерческом банке[Текст] / Ю.М. Вайвер // Вестник Академии. – 2014. – №3 (40). – С. 39-42.
30. Владиславлев, Д.Н. Как организовать клиентскую службу банка[Текст]: Практическое пособие /Д.Н. Владиславлев. - М.: Ось-89, 2015. – 319 с.
31. Гаджиева, Б.А. Сущность и понятие кредитного портфеля коммерческого банка [Текст] / Б.А. Гаджиева, Ю.Н. Дьякова // Новое слово в науке: перспективы развития. – 2015. - № 1 (3). – С. 185-186.
32. 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.
33. 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.
34. Гончаренко, Т.В. Теория и методология качества банковского обслуживания физических лиц[Текст]: монография / Т.В. Гончаренко. Белгород: ИД Белгород, 2016. - 100 с
35. Горец, В. Управление взаимоотношениями с клиентами в Банке[Текст] /В. Горец // В управлении банком - организация отношений риска-клиента, коллективная работа, координируемая Эриком Ламарком - 2015. – С. 272.
36. Гранкин, А.В. Некоторые особенности формирования кредитной политики российских коммерческих банков в сфере малого и среднего предпринимательства [Текст] / А.В. Гранкин // Ежегодник «Виттевские чтения». – 2016. - № 1. – С. 181-183.
37. Грязнова, А.Г. Финансы [Текст]: Учебное пособие / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина - М.: Финансы и статистика, 2014. – 336 с.

38. 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.

39. Державина, Т.Б. Управление маркетинговой деятельностью в коммерческих банках на рынке розничного кредитования [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Державина Татьяна Борисовна. – Орел, 2013. – 202 с.

40. Жарковская, Е.П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка [Текст]: учебник / Под ред. Е.П. Жарковская. – М.: Издательство «Омега – Л», 2015. – 325 с.

41. Зюбан, Е.В. Политика банка в отношении корпоративных клиентов[Текст] / Е.В. Зюбан, Л.В. Маркевич // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 47. – С. 6-10.

42. Владыка М.В. Инновационные банковские технологии и продукты [Текст]: 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.

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

44. Исин, Ж. М. Ключевые вопросы маркетинговой стратегии в банковской сфере [Текст] / Ж.М. Исин // Маркетинг в России и за рубежом. — 2016. — № 5. — с.18-23.

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

46. Караваева, И. В. Банковское дело [Текст]: Учебник / И.В. Караваева. - М.: Юристъ, 2015. - 314 с.

47. Клиентоориентированность корпорации как вызов времени [Текст] / Г.А., Резник, О.В. Яшина // Проблемы современной экономики. - 2016.-№ 2. – С. 171-175.

48. 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.

49. Корниенко, С.Л., Банковское дело: современная система кредитования [Текст]: С.Л. Корниенко, О.Н. Афанасьева / учебное пособие. 7-е изд., стер. Гриф УМО МО РФ. - М.: Кнорус, 2015 г. - 250 с.

50. Костерина Т. М. Банковское дело [Текст]: учебник для бакалавров/ Т. М. Костерина. – М., 2013. – 332 с.

51. Кривошапова, С.В., Методы и подходы к формированию клиентской политики коммерческого банка (на примере ВТБ (ПАО)) [Текст] : / С.В. Кривошапова, Е.Ю. Головкин, Е.О. Казачкина // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6-2. – С. 391-396

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

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

54. Куницына, Н.Н. Применение метода интеллектуального текстового анализа в оценке уровня удовлетворенности клиентов коммерческих банков [Текст] / Н.Н. Куницына, Ю.А. Метель // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №2 (71). – С. 149-156.

55. Куницына, Н.Н. Повышение эффективности управления системой коммерческих банков в условиях макроэкономической

нестабильности [Текст] / Н.Н. Куницына, В.А. Бондаренко // Финансы и кредит. – 2014. – №22 (598). – С. 2-12.

56. Лаврушина, О.И. Деньги, кредит, банки [Текст]: учебник / Под ред. О.И. Лаврушина. - 7-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2015. – 560 с.

57. Ленкова, И.Ю. Повышение эффективности деятельности коммерческих банков на основе клиентоориентированного подхода[Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Ленкова Ирина Юрьевна. – М., 2013. – 206 с.

58. Маниракиза Э. Клиентская политика коммерческого банка и система управления взаимоотношениями с клиентами [Текст]: Монография / Э. Маниракиза, А.Н. индутенко - Журнал: Экономика и социум, 2018. 2-4 с.

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

60. Маркова, О.М. Коммерческие банки и их операции [Текст]: Учебное пособие/Под ред. О.М. Макарова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 397 с.

61. Масленченков, Ю.С. Расчетные и кассовые услуги банка [Текст]: Учебное пособие/ Ю.С. Масленченков , А.М. Тавасиев , Н.Д. Эриашвили.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 232 с.

62. Метель, Ю.А. Исследование методов формирования цен на банковские операции [Текст] / Ю.А. Метель // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2017. – №5 (62) – С. 105-114.

63. Метель, Ю.А. Направления оценки эффективности клиентской политики коммерческого банка [Текст] / Ю.А. Метель, Н.Н. Куницына // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – №6 (57). – С. 110-116.

64. Микрюков, А.В. Качество услуг коммерческого банка в формировании клиентской базы [Текст] / А.В. Мирюков // Экономика, общество, человек: теория, методология, реальность. Сборник

научных публикаций: в 2-х частях. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2015. – С. 84-85.

65. 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.

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

67. 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.

68. Неретина, Е.А. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком [Текст] / Е.А. Неретина, Е.В. Солдатова // Финансы и кредит. - № 7 (487). – 2015. – С.2–14.

69. Организация деятельности коммерческих банков [Текст]: Учебное пособие/Под ред. Роксопова Ю.В. – Хабаровск ХГАЭиП, 2015. – 196 с.

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

71. Петрова, Т.И. Эффективность институциональной структуры банковской системы Российской Федерации [Текст] / Т.И. Петрова // Деньги и кредит. - 2014. - N 1. - С.57-62.

72. Рассказова, А. Повышение эффективности корпоративного банкинга: концепция поддержки [Текст] / А. Рассказова // Проблемы теории и практики управления - 2015. - N 11. - С.78-86.

73. Редька, С.И. Клиентоориентированность, как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка

на рынке банковских услуг [Текст] / С.И. Редька // Современные научные исследования и инновации. 2013.- № 8.

74. Российский банковский сектор [Текст] / Хромов М. // Эволюция развития России. — 2014. — № 9. — С. 37-40.

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

76. 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.

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

78. Свиридов, О. Ю. Финансы, денежное обращение, кредит [Текст]: Учебное пособие / О. Ю. Свиридов.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 274 с.

79. 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.

80. Смулов, А.М. Комплексная методика построения сбалансированной процентной политики коммерческого банка в сфере кредитных отношений [Текст] / А. М. Смулов, Э.И. Абдюкова // Банковское дело. – 2014. – № 48 (624). – С. 2-13.

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

82. Татаркулова, Р.А. Методы и инструменты повышения качества банковских услуг кредитных организаций региона[Текст]: дис. ... канд. экон. наук / Р.А. Татаркулова. – Ставрополь, 2017. – 163 с.

83. Титов, С.В. Управление потребительской лояльностью посредством CRM-систем[Текст]: дис. ... канд. экон. Наук / С.В.Титов. – М., 2013. – 166 с.

84. Титова, Л.Г. Управление мотивациями клиента в розничной торговле [Текст] / Л.Г. Титова // Российское предпринимательство. – 2014. – №22. – С. 138-145.
85. Тихомирова, Е.В. Клиентоориентированный подход банков как условие инновационного роста [Текст] / Е.В. Тихомирова // Деньги и кредит. - 2014. - N 1. - С.51-56.
86. Трофимов, Д.В. Управление конкурентоспособностью розничных банков [Текст] /Д.В. Трофимов // Управление в кредитной организации. – 2014. – № 3. – С. 99– 103.
87. 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.
88. Чижев, Н.А. Управление клиентской базой банка[Текст]: Практическое пособие / Н.А. Чижев. — М.: Издательство «Альфа-Пресс»,2017. — 284 с.
89. Шевченко, И.К., Литовских А.М. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст]: Учебное пособие / И.К. Шевченко. - Таганрог: ТРТУ, 2014.
90. Шорохова А. А. Влияние состава клиентской базы на формирование услуг коммерческого банка [Текст] / А. А. Шорохова // Банковская система России и современные особенности ее функционирования. – 2016. - № 1. – С. 131-135.
91. Шулькова, Н.Н. Повышение качества банковских услуг, предоставляемых клиентам [Текст] / Н.Н. Шулькова // Банковские услуги. – 2015. – № 7. – С. 15 – 19.
92. Клиентоориентированный подход: цель и программа тренинга [Электронный ресурс]. URL:<http://fb.ru/article/263359/klientoorientirovannyiy-podhod-tsel-i-programma-treninga>, свободный
93. Официальный сайт ПАО банк ВТБ [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.vtb.ru>, свободный

94. Официальный сайт АО Газпромбанк [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru>, свободный
95. Официальный сайт ПАО Сбербанк России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>, свободный
96. Пенсионные карты сбербанка: виды, проценты, стоимость – 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://top-rf.ru/investitsii/379-pensionnye-kartysberbanka.html> (дата обращения: 11.03.2019), свободный
97. РосБизнесКонсалтинг – Официальный сайт [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>, свободный.
98. Сегментация клиентской базы – пошаговая инструкция. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://gravitec.net/ru/blog/segmentatsiya-klientskoj-bazy-poshagovaya-instruktsiya/>, свободный
99. Стандарты обслуживания корпоративных клиентов ОАО «Сбербанк России»: №30 от 18.08.2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sberbank.ru, свободный
100. Что такое CRM? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-vzaimootnoshenijami-s-klientami.html>, свободный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

