

**Министерство образования и науки Российской Федерации ФЕДЕРАЛЬНОЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (бакалаврскую работу)

по направлению 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»

студентки 4 курса экономического факультета

Яниной Валентины Витальевны ^{1/1/1}

**Тема работы: «КЛИЕНТСКАЯ ПОЛИТИКА КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И
ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (НА ПРИМЕРЕ ПАО
«СБЕРБАНК» РОССИИ)**

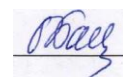
Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент



Н.Ф. Данилова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент



О.С. Балаш

Саратов 2016

Основное содержание работы:

В введении выпускной квалификационной работы обоснована актуальность темы, сформулирована цель, определены задачи.

Актуальность темы. Банковская система, являясь неотъемлемой частью экономической системы любой страны, представляет собой институты социального значения. Их устойчивое и динамичное развитие предполагает достижение равновесия интересов самих банков как коммерческих организаций, их клиентов и общества в целом. Банки могут обеспечить собственное благополучие лишь в том случае, если путем максимального удовлетворения запросов своих клиентов способствуют достижению устойчивого роста общественного производства.

Рынок банковских продуктов и услуг в РФ представляет сложную систему формирования спроса и предложения на производные банковской деятельности, которые относятся к товарному типу денежно-кредитных и финансовых отношений.

Развитие таких отношений способствует увеличению спроса и предложения на услуги банков, а так же стимулирует операции по расширению структурных элементов ассортимента и качества услуг. Особое значение приобретает удовлетворение потребностей клиентов, что требует изучения составных элементов рынка банковских продуктов и услуг.

В своей деятельности любой банк вступает в контакт с конкурентами, клиентами, государством и взаимодействует с ними с целью оптимизации прибыли, а так же стремится обеспечить оптимальное сочетание ликвидности и доходности финансовых ресурсов, создание и поддержку своей репутации.

Решением задач, связанных с привлечением, удержанием клиентов, покупателей, формированием их лояльности, верности выбранной компании. озадачены топ - менеджеры компаний и фирм во всех частях света. Не избежать необходимости решения аналогичных задач и нашим отечественным топ -

менеджерам в банковской сфере. Этот род деятельности требует существенного улучшения системы управления клиентскими отношениями, при этом обращает на себя внимание наличие недостатков в работе российских банков, в частности в создании эффективной инфраструктуры работы с клиентами, информационного обеспечения этой деятельности, развитие бизнес-технологий, координации этой работы, подготовке соответствующих кадров.

Цель исследования: клиентская политика кредитной организации. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать организационное построение системы управления клиентской базой банка.

- изучить факторы клиенториентированности банка

- проанализировать зарубежный и отечественный опыт работы с клиентской базой банка;

- показать особенности осуществления современной клиентской политики банка;

- рассмотреть возможность создания комфортных условий обслуживания;

- раскрыть технологию успешных продаж банковских услуг и продуктов клиентам банка.

В первой главе «Теоретические основы построения и управления клиентской базой банка» рассматриваются теоретические основы построения и управления клиентской базой банка. При этом достаточно уделяется внимания зарубежному опыту по данному вопросу, а также анализу современной клиентской политики.

Сбербанк является крупнейшим банком Российской Федерации, а также одной из крупнейших системообразующих компаний страны. По рыночным позициям, по объему активов и капитала, по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры Банк в несколько раз превосходит ближайших конкурентов. Это уникальная позиция на домашнем рынке, которая дает

неоспоримое конкурентное преимущество. Банк заметно эффективнее как рынка в целом, так и ближайших конкурентов.

Приоритетными задачами работы с клиентами являются¹ - повышение удовлетворенности клиентов условиями обслуживания в Банке. Главное внимание в данном вопросе будет уделяться ликвидации очередей в подразделениях, обслуживающих клиентов, а также развитию института клиентских менеджеров для корпоративных клиентов;

- увеличение доли в активах банковской системы России за счет укрепления позиций на основных сегментах финансового рынка;

- обеспечение лучшего на рынке качества обслуживания клиентов в удаленных каналах;

- укрепление бренда Сбербанка для приоритетных сегментов розничного рынка. Это значит, что банк будет стремиться удовлетворить максимальный объем потребностей в финансовых услугах каждого своего клиента и тем самым максимизировать свои доходы от каждого набора клиентских отношений. Это означает, что качество и глубина взаимоотношений с клиентом, а также навыки и возможности банка в области продаж и обслуживания, которые обеспечат поддержание и развитие этих отношений, станут важной основой конкурентного преимущества банка².

Развитая корпоративная стадия продаж очевидно должна быть технологичной, прозрачной, управляемой. На подобной стадии процессы продаж формализованы. Акцент делается не на талант суперменеджеров — продавцов, а на существовании системы продаж, возможности анализа успехов и неудач, повторения удачных решений, вовлечение к работе в массе своей среднего класса эксперта (не отрицая особых суперспециалистов, но как управляющих или тренеров).

¹Официальный сайт Сберегательного Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sbrf.ru

²Стратегия развития ПАО «Сбербанк России» до 2018 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru>.

За последние годы Сбербанком России проведена большая работа, которая обеспечила окончательное формирование основных групп конкурентных преимуществ, а именно:

1. Значительная клиентская база. Банк успешно работает с клиентами во всех сегментах (от розничных клиентов и индивидуальных предпринимателей до крупнейших холдингов и транснациональных компаний) по всем регионам страны.

2. Огромный масштаб операций. Банк имеет неоспоримые преимущества как с точки зрения масштаба бизнеса (размера сделок, доступа к ресурсам, международных рейтингов), так и с точки зрения размера и качества физической инфраструктуры (в частности, уникальной сбытовой сети для розничных и корпоративных клиентов, включающей физические офисы, банкоматы и платежные терминалы, цифровые каналы обслуживания).

3. Широкий спектр финансовых продуктов и услуг. За счет наличия в продуктовой линейке Группы полного спектра операций для всех групп клиентов во всех странах присутствия, Сбербанк может обеспечить комплексное обслуживание каждого клиента как в России, так и за рубежом. Банк также обладает уникальной возможностью качественного обслуживания как физических, так и юридических лиц одновременно. Промышленные технологии. За 5 лет нам удалось создать прочный фундамент для дальнейшего инновационного развития — мы создали промышленную систему управления рисками, консолидировали операционную функцию, существенно упорядочили ИТ- процессы и системы.

4. Мощный бренд. Конкурентное преимущество Сбербанка основано на доверии со стороны всех категорий клиентов, которое подкрепляется качеством обслуживания и положительным клиентским опытом. За прошедшие 5 лет бренд Сбербанка наряду с нашими традиционными атрибутами надежности и стабильности все больше начинает ассоциироваться с современными

технологиями и инновационностью, становится символом успеха Группы. Международное присутствие. В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие и стал по настоящему международной группой. Присутствие в 22 странах мира дает нам возможность тиражировать внутри Группы лучшие технологии и практики, диверсифицировать риски, укреплять бренд на международных рынках, развивать интернациональную команду сотрудников.

5. Коллектив и управленческие технологии. За 5 лет коллектив Группы существенно обновился, укрепил свои навыки, а также приобрел уникальный опыт масштабной трансформации. Также уделялось значительное внимание разработке и масштабному тиражированию современных управленческих технологий: например, построению функции по работе с персоналом, внедрению инструментов Производственной системы Сбербанка, повышению эффективности управления текущей деятельностью.

Неотъемлемые условия развитой корпоративной стадии продаж:

1. Разделение менеджеров, которые занимаются продажами, по территориям, видам услуг и продуктов, секторам рынка. Наличие профессионалов, умеющих направлять группы менеджеров, занятых однородным видом услуг или работающих на территориальном принципе.

2. Четкая классификация клиентов (профиль бизнеса, рыночный вес, объемы потребляемых услуг банка, реальные и потенциальные потребности в этих услугах, вероятность заказа дополнительных (эксклюзивных) услуг и т.п.).

3. Наличие индивидуального управления по продажам различных видов банковских продуктов и услуг различным типам клиентов. Подобное управление необходимо как непосредственно продавцам продукта, так и руководителям служб и подразделений, задействованным в данном процессе.

4. Разграничение и алгоритмизация основных каналов привлечения внимания клиентов, покупателей, в том числе через систему непосредственного

информирования, применения различных видов распространения рекламной информации (в том числе Интернет), косвенное информирование, имиджевое влияние и ряд других способов.

5. Формирование системы площадок для продаж. В банках очень важно решить организационную сторону продаж — какие структуры и как занимаются этой деятельностью и, главное, несут ли ответственность за результаты продаж.

Современный этап организации эффективных клиентских отношений определяется понятием «лояльность клиента банку», который продолжает ряд «качество продукта и услуги банка» — «качество обслуживания клиентов». Важнейший фактор лояльности клиента банку — увеличение числа покупок клиентов банковских услуг и продуктов, верность банку на протяжении многих лет, высокая оценка (в том числе и для окружающих) деятельности банка и поддержка его имиджа. Развитие лояльности клиента предполагает знание бизнеса клиента, учет его потребностей и желаний. Работа по развитию лояльности клиентов требует особого профессионализма банковских работников.

Существуют несколько стадий организации продаж. Наиболее часто называют предпринимательскую (или начальную), характеризующуюся наличием минимума правил и норм, акцентом на ярко выраженный талант менеджера — продавца. Развитая корпоративная стадия продаж, наоборот, характерна наличие алгоритма продаж, своей технологичностью, возможностью обучения искусству продаж обычных (не суперзвезд) специалистов по определенной методике и правилам.

Обязательные условия развитой корпоративной стадии (практики) продаж:

- четкая классификация клиентов (покупателей) по их бизнесу, объемам потребляемых банковских услуг и продуктов (реальными потенциальным), лояльностью банку и рядом других параметров;

- специализация менеджеров банка, занимающихся продажами, по видам банковских услуг и продуктов, территориям, сегментам рынка;

- выделение и алгоритмизация основных каналов привлечения интереса клиентов (покупателей) к банковским услугам и продуктам;

- наличие специального руководства для менеджера по обеспечению успешных продаж;

- развитие системы площадок (дополнительные офисы, филиалы, отделения и др.) для продаж банковских услуг и продуктов; — возможность непосредственного сервиса и обслуживания.

В банке следует определиться с организационной стороной продаж — выбрать одну из нескольких систем:

а) продажами занимаются продуктовые отделы, выделяя из своей среды специальную группу менеджеров по продажам;

б) продажами занимается специальная служба в банке (она может быть самостоятельной или в составе отдела клиентских отношений), которая полностью отвечает за результаты продвижения услуг и продуктов банка на рынок и их реализацию.

Так как обе эти системы имеют примерно равное число положительных и отрицательных сторон, выбор остается за руководством банка с учетом миссии банка и корпоративных правил.

Процедура подготовки и первичного контакта с клиентом предусматривает информационную (в том числе бизнес-диагностику клиента), организационную (необходимые права менеджера и его подручный материал — рекламная продукция, визитки, телефон и пр.), психологическую подготовку, а также умение установить непосредственный контакт с лицом, принимающим у

клиента финансовые решения, в том числе решив задачу «перешагивания» секретаря в приемной этого лица.

Клиентская политика банка как основной документ, определяющий цели, задачи, приоритеты, объемы ресурсов на эту работу, систему контроля, утверждается ежегодно правлением банка, учитывает все пожелания подразделений и служит мощным стимулом для системной и эффективной работы по созданию нужной для банка клиентской базы.

Во второй главе «Анализ влияния клиентской политики кредитной организации на ее финансовый результат (на примере ПАО Сбербанка России)» представлен анализ проводимой клиентской политики в ПАО «Сбербанк России» и ее влияния на финансовый результат за период с 2013г. по 2015г.

Привлечение новых клиентов в банк начинается с анализа наличия потенциальных клиентов (в своем регионе, отрасли, сфере бизнеса). Эффективно, когда в банке разрабатывается бизнес-карта потенциальных клиентов данного региона, в которой указывается наличие таких клиентов, их месторасположение и финансовые показатели, вероятность прихода их в данный банк, а также анализируется конкурентная среда.

Анализ рынка потенциальных клиентов ведется банковской информационно-аналитической службой. В ее отсутствие такие функции может брать на себя информационно-аналитическое подразделение отдела клиентских отношений. Необходим серьезный мониторинг средств массовой информации, а также оценка мнений действующих клиентов банка по выявлению интересных для банка фирм и предприятий, которые могут составить ближайший (или дальний) резерв потенциальных клиентов.

Анализ рынка потенциальных клиентов ведется банковской информационно-аналитической службой. В ее отсутствие такие функции может брать на себя информационно-аналитическое подразделение отдела клиентских

отношений. Необходим серьезный мониторинг средств массовой информации, а также оценка мнений действующих клиентов банка по выявлению интересных для банка фирм и предприятий, которые могут составить ближайший (или дальний) резерв потенциальных клиентов.

Эффективно такая работа может вестись с применением современных информационных средств, в том числе и через CRM-системы. Лучше, когда бизнес-процесс по привлечению клиента описан в виде технологической карты работы, имеет свой алгоритм и разработанные процедуры, которые доводятся до сведения сотрудников, ведущих эту работу.

В третьей главе «Основные направления совершенствования клиентской кредитной политики ПАО Сбербанк России» отражены основные направления по совершенствованию клиентской политики банка. Существуют четыре важнейшие задачи клиентского бизнеса:

- 1) получить (привлечь) клиента,
- 2) удержать его,
- 3) развить (вырастить),
- 4) наконец, избавиться от ненужного (недобросовестного) клиента

Сбербанк России постоянно работает над разнообразием и функциональностью вновь вводимых на рынок банковских услуг продуктов. Для уже существующих в базе данных клиентов производится подбор дополнительных продуктов, и даются рекомендации от менеджеров по размещению денежных средств.

Важный фактор качественной работы с клиентами — выделение VIP-клиентов.

Постоянный мониторинг качества обслуживания клиентов — это профессиональная постоянная работа, дающая реальную картинку работы банка с клиентами, позволяющая принимать адекватные действия.

Можно выделить следующие основные направления деятельности, которым необходимо уделить особенное внимание для удержания клиентов.

1. Повышение параметров высококачественного обслуживания.
2. Внедрение технологии индивидуального менеджмента посетителей.
3. Персонализировать отношения с покупателями банковских услуг в целях минимизации операционных, административных и иных затрат на работу с ними возможно с помощью CRM-системы- программного продукта для автоматизации и увеличение эффективности процессов взаимодействия с клиентами.
4. Расширять проведение банковских операций онлайн, call-центры и функциональные банкоматы.

В заключении представлены основные выводы и предложения по исследуемой теме. Проведенный анализ актуальности осуществления клиентской политики в банковской сфере, позволяет констатировать, что управление процессом привлечения клиентов состоит из информационного обеспечения данного процесса, умения планировать нужное количество выходов и контактов с потенциальными клиентами, наличия собственной статистики успешных фактов привлечения, необходимости анализа задаваемых на переговорах вопросов и подготовленности персонала к ответам на эти же вопросы, а также от должного уровня мотивации работы сотрудников, ведущих данную работу.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. М.:Омега-3, 2004. 40с.
2. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 3 февраля 1996г. N17-03.
3. О критериях определения финансового состояния кредитных организаций: Указание ЦБР от 31 марта 2000 г. N 766-У (с изменениями).

4. О методике определения величины о оценки достаточности собственных средств (капитала) кредитных организаций. Положение ЦБР от 10 декабря 2012г. №395-П.

5. Авис О.У. Об актуальности реформ в банковской системе// Банковское дело. – 2015 - № 11. с. 21-26.

6. Агарков М.М. Основы банковского права: Курс лекций. М.: Высш. шк., 2008. – 216 с.

7. Ачкасов, А.И. Активные операции коммерческих банков. – М.: Консалтбанкир, 2009. – 312 с

8. Банковское дело: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр, 2010. – 504 с

9. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 513 с.

10. Банки и банковское дело. / Под ред. Балабанова И.Т. - СПб.: Питер, 2011. – 256 с.

11. Банковское дело: Учебник. / Под ред. Жарковской Е.П. - М; Высш. шк., 2011. - 440 с.

12. Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. - М.: 2009. - 511 с.

13. Банковское дело. Учебник / Под ред. Г.Г. Коробовой. – М.: Юрист, 2010. - 415 с.

14. Банковское дело. Учебник / под ред. Колесникова В.И. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 564 с.

15. Банковское дело. Учебник / Под. Ред. Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. – 5-е изд., перераб. и доп.. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 592 с.

16. Банковское дело: управление и технологии / Под ред. А.М. Тавасиева. - М.: ЮНИТИ, 2007. – 294 с.

17. Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. – М.: Высшая школа, 2007. – 131 с.

18. Березина М.П. Система расчетов и Центральный банк // Банковское дело, 2011, №1, с. 15-19.

19. Бор М.З., Пятенко В.В. Практика банковского дела. Стратегическое управление банковской деятельностью. М.: ПРИОР, 2011. – 305 с.

20. Братко А.Г. Кто должен развивать банки? // Банковское дело. – 2015. – № 2.

21. Букато В.И., Львов Ю.И. Банки и банковские операции в России. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 147 с.

22. Волчик А. Интернет-банкинг: тотальность и мгновенность // Банковское дело. - 20015. - № 8. - С. 42-69.

23. Гейвандов Я.А. Социальные и правовые основы банковской системы Российской Федерации. М.: Аванта+, 2005.

24. Дементьева, А. Г. Корпоративное управление в России: Монография /А. Г. Дементьева - М., Издательство МГОУ, 2014. – 28 с 29.

25. Ефимова Л.Г. Банковские сделки (актуальные проблемы). М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2010. С. 518 - 519.

26. Интернет-технологии в банковском бизнесе: перспективы и риски: учебно-практическое пособие / под ред. Ю.Н. Юденкова, Н.А. Тысячниковой, И.В. Сандалова, С.Л. Ермакова. М.: КноРус, 2014. 318 с

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

28. Князев В.Т. Совершенствование банковской системы и подготовка кадров для банковской службы. // Налоги. — 2014. — № 2. С. 28-33.

29. Колосова А. Ф. О развитии банковского сектора // Экономика строительства. 2015. - № 7. - С. 2 - 15.

30. Максимова А. Управление кредитными рисками в банке. – СПб.: Новое время, 2007.

31. Медведков С. Банковская система в экономике переходного периода / Медведков С. // Вопросы экономики. - 2007. - № 12. - С.23

32. Мишин Г.И. Некоторые аспекты банковской конкуренции / Мишин Г.И. // Деньги и кредит. - 2007. - № 1. - С.41 - 43

33. Петров И. Банковский менеджмент: связь с кредитной политикой // Банковские технологии. - № 6. – 2009. – С. 32-42.

34. Пол Чизколи. Мировой банковский опыт // Вестник АРБ. № 4. – 2010. – С. 10-19

35. Прокопенко К. И., Шурко Н. В., Тукач В. С. Анализ кредитного риска банков, и оценка качества обслуживания клиентов банками на примере одной из операций, осуществляемых банками // Молодой ученый. — 2015. — №17. — С. 485-488.

36. Сухов М.И. Некоторые актуальные вопросы развития банковского сектора // Деньги и кредит, 2011, №5.

37. Чижов Н.А. Управление клиентской базой. Москва. Альфа Пресс.2010

38. Щербакова Г. Банковские системы развитых стран. М: Экзамен, 2010.

39. Официальный сайт Сбербанка России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.sbrf.ru.

40. ИА "Клерк.Ру

41. Обзор состояния внутреннего рынка наличной иностранной валюты в июле 2013 года. www.cbr.ru 27.

42. Стратегия развития - Сбербанк России. https://sberbank.ru/common/img/uploaded/ir/pics/strategy_rus.pdf

