

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

 И.А. Лиман

« \_\_\_\_\_ » 2017г.

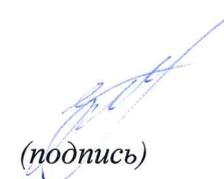
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ КАК  
ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО  
СЕКТОРА

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила  
студентка 2 курса очной формы  
обучения

  
(подпись)

Зиганшина  
Сусанна  
Рафаэлевна

Научный руководитель  
канд. экон. наук, доцент

  
(подпись)

Лейман  
Татьяна  
Ивановна

Рецензент  
д-р экон. наук, профессор кафедры  
менеджмента в отраслях ТЭК  
Института менеджмента и бизнеса  
ФГБОУ ВО ТИУ

  
(подпись)

Шилова  
Наталья  
Николаевна

г. Тюмень 2017

Работа выполнена на кафедре «Экономической теории и прикладной экономики»

Финансово-экономического института ТюмГУ

по направлению «Экономика»

магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА .....	7
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности банка .....	7
1.2. Роль взаимоотношений с клиентами в обеспечении конкурентоспособности банка.....	15
1.3. Основные методы оценки конкурентоспособности банков....	24
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА.....	34
2.1. Анализ внешней среды конкурентоспособности банковского сектора.....	34
2.2. Анализ внутренней среды ПАО «Сбербанк России».....	45
2.3. Исследование факторов влияющих на управление взаимоотношениями с клиентами.....	63
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ.....	82
3.1. Основные проблемы во взаимоотношениях с клиентами и расчет эффективности рекомендаций по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	101

## ВВЕДЕНИЕ

Рост масштабов конкурентных рыночных отношений в банковской сфере требует от кредитных организаций постоянного поиска путей взаимодействия со своими клиентами, равно как и улучшения его качественных характеристик. На сегодняшний день подавляющее большинство кредитных организаций предусматривает стандартные наборы своих услуг, сопоставимые между собой по ценам, что свидетельствует о новом уровне конкуренции. Поэтому они должны не только выстраивать направления деятельности внутренней политики, но и уметь быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, а именно к изменяющимся потребностям клиентов.

В данной связи изучение вопросов повышения конкурентоспособности путем управлением взаимоотношениями с клиентами определило актуальность исследования, состоящую в необходимости научных исследований вопросов механизмов повышения конкурентоспособности за счет управления взаимоотношениями с клиентами. Особое значение приобрела разработка теоретических и методологических подходов к построению и реализации клиентоцентричной модели взаимодействия банка с потребителями.

Целью исследования является теоретическое обоснование и выработка практических рекомендаций по реализации и развитию механизма повышения конкурентоспособности банков, основанного на клиентоцентричной модели взаимодействия с потребителями.

В соответствии с указанной целью поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности банковского сектора;
2. определить влияние управления взаимоотношениями с клиентами на повышение конкурентоспособности банковского сектора;

3. рассмотреть основные методики оценки конкурентоспособности банков;
4. выявить внешние факторы, влияющие на развитие банковского сектора;
5. проанализировать внутреннюю среду ПАО «Сбербанк России» и банков-конкурентов с целью выявления конкурентных преимуществ;
6. выявить основные факторы управления взаимоотношениями с клиентами, влияющие на конкурентоспособность банка;
7. разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности в рамках управления взаимоотношениями с клиентами.

Научная новизна работы состоит в обосновании научно-методических рекомендаций в области повышения конкурентоспособности банка за счет эффективного управления взаимоотношениями с клиентами. Основными результатами работы являются:

- предложена авторская трактовка конкурентоспособности банка, подразумевающая способность банка формировать внутренние и внешние преимущества, позволяющие добиться превосходства над конкурентами в долгосрочной перспективе;
- идентифицированы факторы и показатели, влияющие на управление взаимоотношениями с клиентами;
- на примере ПАО «Сбербанк России» доказано влияние на конкурентоспособность банка таких факторов, как: лояльность клиентов, количество действующих банковских карт, объемы платежей физических лиц, количество филиалов, количество выданных кредитов, уровень удовлетворенности клиентов и уровень вовлеченности сотрудников.

Практическая значимость результата исследования заключается в том, что положения и выводы создают условия для принятия новых и качественных управленческих решений, для оценки приоритетных направлений в развитии деятельности банка.

Объектом исследования определены предприятия банковского сектора, а в частности ПАО «Сбербанк России».

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе взаимодействия банка с клиентами.

Методологической основой диссертационной работы выступили следующие методы: анализ и синтез, системный подход, сравнение, описание, обобщение, наблюдение, прогнозирование, метод балльных оценок, регрессионный анализ.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

### 1.1. Понятие и сущности конкурентоспособности банка

Термин «конкурентоспособность» образовано от более обширного понятия «конкуренция». Ссылаясь на Федеральный закон Российской Федерации: «конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [51].

По мнению Р.А. Фатхутдинова конкурентоспособность это «способность объектов, отражающая степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Она представляет соперничество с аналогичными объектами на данном рынке» [48, с. 7].

Конкурентоспособность продукции - это способность продукции подстраиваться под требования рынка в текущий период по сравнению с аналогами. В этом определении заложены три отличительных признака, которые предполагают сравнение конкретной услуги с аналогом во временных рамках:

1. пространство - конкретный рынок (страна, сегмент рынка);
2. период - фиксированный отрезок времени;
3. познаваемость в сравнении.

Поэтому оценка конкурентоспособности предполагает сравнение конкретной услуги с аналогом в системе «время - пространство» [23, с. 13].

Конкурентоспособный банк - это кредитная организация, которая имеет свои стратегические цели, виденье будущего, обладает компетентным персоналом и эффективным механизмом адаптации к условиям динамичного рынка и меняющимся предпочтениям клиентов [39, с. 1142].

Различия в трактовании понятия «конкурентоспособность» связаны с особенностями ее экономической сущности. Следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности. В современной экономике термин «конкурентоспособность» употребляется с категориями разного уровня: конкурентоспособность услуги, организации, отрасли, региона, страны [24, с. 42].

Р.А. Фатхрутдинов выделяет такое важное свойство конкурентоспособности как «необходимость ее количественной оценки», в связи с чем конкурентоспособности присуща многовариантность. Многоаспектность относится к числу оценочных характеристик, что предполагает наличие субъекта оценки (кто оценивает), объекта оценки (что оценивается), цели (критерия) оценки конкурентоспособности. Субъектом оценки конкурентоспособности могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т.д. Объектом оценки являются объекты и субъекты конкурентоспособности. Целями (критериями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, способность возврата заемных средств и т. п. К числу объектов традиционно относят продукты и услуги. В более широком понимании к объектам конкурентоспособности относятся нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктура, информация [48, с. 15].

По мнению А.Г. Мокроносова конкурентоспособность имеет «относительный характер и проявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сопоставление должно быть полным и конкретным. Однако, исключение составляют объекты «абсолютного» характера конкурентоспособности. Например, товар, с уникальными свойствами, не имеющий товаров-заменителей и аналогов; организация монополист в отрасли и др.» [24, с. 48].

Еще ряд важных свойств конкурентоспособности отмечает Е.С. Жданова - «ее привязанность к конкретным условиям, к конкретному рынку и определенному промежутку времени», «динамический характер». Следует отметить, что последний критерий зависит от ряда факторов. Например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внутренней и внешней среде, и прочих факторов. Важным признаком конкурентоспособности является возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития [15, с. 7].

Понятие конкурентоспособности кредитной организации целесообразно раскрыть по трем основным уровням в зависимости от многообразия возникающих в банковском секторе конкурентных отношений. При этом на микроуровне банковской системы конкурентоспособность можно рассматривать по трем направлениям:

1. функциональная - разнообразные банковские продукты и (или) услуги направленные на удовлетворение одной и той же потребности;
2. видовая - банковский продукт и (или) услуга с определенными потребительскими качествами и характеристиками, направленная на удовлетворение потребности. Ярче всего она проявляется в соотношении цены и качества определенных банковских продуктов и (или) услуг, производимых отдельными банками. В этом аспекте конкурентоспособность представляет собой свойство банковского продукта и (или) услуги, которое позволяет охарактеризовать степень удовлетворения клиентом конкретной потребности по сравнению с аналогичными продуктами и (или) услугами, представленными на рынке;
3. межбанковская - конкурентное преимущество на рынке имеет тот банк, который своими продуктами и (или) услугами привлеч большее количество потенциальных потребителей [6, с. 3].

По мнению И. Лифица конкурентоспособность на мезоуровне банковской системы представляет собой «продуктивность работы

банковских групп при различных сценариях развития экономики России и мира в целом» [23, с. 18].

Конкуренентоспособность на макроуровне банковской системы - это результативность национальной банковской системы в целом, которая проявляется в ее способности конкурировать с банковскими системами стран с развитой рыночной экономикой, а также способность национальных кредитных организации конкурировать между собой [34, с. 244].

Степень конкуренции на рынке определяется количеством его участников, а так же рыночной долей каждого из них. Зачастую, встречается ситуация, когда на рынке действуют множество мелких компаний и одна достаточно крупная. При этом крупная организация будет иметь значительное влияние на рыночную цену. Поэтому при оценке состояния рынка необходимо учитывать не только число, но и концентрацию продавцов и покупателей [24, с. 50].

Конкуренентоспособность субъекта (объекта) предопределяется наличием у него конкретных преимуществ - внутренних характеристик (в том числе изменяющиеся способности и факторы внешней среды, обеспечивающие превосходство над конкурентами на данном рынке в текущий период времени) [48, с. 28].

М. Портер выделяет пять конкурентных сил, определяющих прибыльность и конкуренцию в отрасли - «новые конкуренты, рыночная сила покупателей, продукты-заменители (субституты), рыночная сила поставщиков, соперничество среди существующих конкурентов». Пять конкурентных сил демонстрируют прибыльность отрасли, потому что они влияют на цены, по которым фирмы могут платить; на издержки, которые компаниям приходится нести; на инвестиции, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли [34, с. 35].

Конкуренентную рыночную позицию кредитной организации в большей мере определяет ее конкурентное преимущество. У каждой организации может быть великое множество как сильных, так и слабых сторон [33, с. 48].

По М. Портеру существует только два базовых типа конкурентного преимущества: низкие издержки и дифференциация [34, с. 38]. Низкие затраты означают способность организации производить и (или) продавать сопоставимый продукт-товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация означает способность организации обеспечить покупателя сопоставимыми услугами, которые, по сравнению с конкурентами, обладает большей ценностью. Такая ценность может быть представлена в виде нового качества самого продукта, его особых потребительских свойств, преимуществ послепродажного обслуживания и т.д. [33, с. 48].

Так же, при более общем подходе, любое новшество (инновация), дающее организации реальный прирост ее успеха на рынке - это конкурентное преимущество. К наиболее типичным инновационным источникам конкурентного преимущества можно отнести: новые технологии; изменения элементов технологической цепочки производства и реализации продукта-услуги в структуре и стоимости; новые требования клиентов; появление новых сегментов рынка; изменения правил игры на рынке; информация о своем бизнесе, профессиональные навыки [59, с. 249].

Можно выделить следующие требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества современного банка, чтобы считаться стратегическим фактором успеха [5, с. 86]:

1. обеспечить уникальность собственных услуг по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени банками, для чего сильные стороны конкретной кредитной организации соотносятся со слабыми сторонами соперника;
2. удовлетворять специфические потребности клиента. Иными словами, относительно сильные стороны банка должны давать подходящую выгоду данной клиентской группе;
3. строиться на отличительных способностях и ресурсах банка, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурирующими

компаниями и которые трудно или невозможно скопировать и позаимствовать [9, с. 58].

В настоящее время в экономической литературе принято делить все конкурентные преимущества на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

По мнению О.А. Третьяка преимущества низкого порядка связаны «с возможностью применять дешевые источники». Низкий порядок данных конкурентных преимуществ обусловлен тем, что они общедоступны (могут использоваться конкурентами), неустойчивы, ненадежны, т.к. могут быть потеряны в связи с ростом цен или заработной платы. Иными словами, преимущества низкого порядка - это характеристики, которые неспособны обеспечить превосходство над конкурентами в долгосрочной перспективе [45, с. 127].

К преимуществам высокого порядка А.Г. Мокроносов относит «уникальную продукцию, уникальную технологию, оптимальную маркетинговую структуру, организацию производства, хорошую репутацию». Несомненной ценностью обладает то конкурентное преимущество, которое достигнуто за счет собственных конструкторских разработок, основанное на инновационных и передовых технологиях, т.к. для ликвидации такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать что-то аналогичное или новое, улучшенное [24, с. 50]. Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в развитие производственных мощностей компании, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, при осуществлении необходимых инвестиций в систему маркетинга, в создание сильных брендов [33, с. 50].

В зависимости от природы возникновения выделяют два типа преимуществ: абсолютные и относительные. Абсолютные преимущества являются постоянными, данными от природы (например, географическое расположение) и относятся к преимуществам более низкого порядка, чем

сравнительные преимущества, которые заключаются в обладании высокими технологиями, инновациями и зависят от эффективности принятия управленческих решений. Относительные преимущества (условно-переменные) по своей сути безграничны, в отличие от абсолютных, которые не воспроизводимы и не бесконечны [24, с. 51].

Конкурентные преимущества могут быть реальными и потенциальными. К реальным конкурентным преимуществам принято относить факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым организация уже опережает конкурентов; под потенциальными конкурентными преимуществами подразумеваются факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым он может превзойти конкурентов в будущем при выполнении определенных условий [45, с. 129].

Все многообразие конкурентных преимуществ можно разделить на следующие разновидности:

1. ресурсные, т.е. нетехнологические. В их основе лежат факторы производства и степень эффективности их использования;
2. технико-технологические, базирующиеся на достижениях научно-технического прогресса;
3. организационные, которые заключаются в способности менеджмента минимизировать неблагоприятные факторы развития хозяйствующего субъекта и обеспечить эффективность и результативность управления [14].

Кроме вышеперечисленных видов, конкурентные преимущества группируют по другим признакам:

- по сроку действия: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- по характеру динамики: устойчивые, нестабильные;
- по уровню иерархии: на уровне - услуги, банка, отрасли, экономики страны;
- по отношению к цене: ценовые, неценовые;

- по возможности имитации: уникальные, имитируемые;
- по сфере проявления: НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация [7, с. 124].

Таким образом, можно сказать, что самой важной причиной сохранения конкурентного преимущества кредитной организации является эффективная постоянная и ежеминутная модернизация процессов производства ее продуктов и услуг (операционной деятельности), и (или) других наиболее значимых видов деятельности [33, с. 50].

По мнению Ю.М. Ворохановой показателями конкурентоспособности банка являются: концентрация банковских услуг, т.е. количество кредитных организаций; объем и масштаб банковской системы в соотношении с макроэкономическими показателями (отношение активов и капитала банка к ВВП, отношение выданных кредитов и привлеченных вкладов к ВВП и др.); показатели ликвидности, устойчивости, рентабельности кредитных организаций и банковской системы в целом; показатели, характеризующие доступность банковских услуг для населения; сравнительные показатели, отражающие объемы активов и капитала крупнейших российских банков по сравнению с другими банками развитых стран и т.д. [6, с. 8].

Для клиента привлекательность банковских услуг определяется как экономическими факторами, так и возможностями банка неэкономического характера. Конкурентоспособность банка и его ценность для клиента определяются рядом экономических факторов: затраты, которые понесет клиент с учетом тарифов банка на исполнение операции; временные затраты клиента на удовлетворение потребностей; эмоциональные затраты клиентов; эффект и результат от использования операций (услуги) банка. К неэкономическим факторам следует отнести возможности банка по решению проблем клиента, возникающих в процессе взаимоотношений клиента с органами государственной и муниципальной власти, поставщиками и подрядчиками, другими банками, а также возможностям банка по оказанию клиенту консалтинговых или иных услуг, способствующих развитию бизнеса

клиента и большему удовлетворению индивидуальных потребностей [21, с. 153].

И.А. Самородова отмечает, что «важным фактором повышения конкурентоспособности коммерческих банков является развитие электронной коммерции. Несомненно, что развитие глобализации на рынках банковских услуг приводит к усилению конкуренции на банковских рынках, при этом скорость внедрения инновации в банковском секторе еще более обостряет экономическую и технологическую конкуренцию». Сфера экономической электронной деятельности включает в себя ряд областей: электронную банковскую деятельность (SWIFT, интернет-банкинг, интернет-трейдинг, систему дистанционного банковского обслуживания), электронную коммерцию (государство, бизнес и население), международные сервисы (эквайринг, VISA, LiqPay, PayPal). Под электронной коммерцией понимается технология совершения коммерческих операций и управления производственными процессами с применением электронных средств обмена данными [39, с. 1142].

Учитывая вышеизложенное можно отметить, что все понятия конкурентоспособности кредитной организации определяются через конкурентоспособность их услуг. В связи с чем, нами предложена авторская трактовка данного понятия. Конкурентоспособность банка - это система экономических взаимоотношений кредитных организаций с другими субъектами рынка, направленная на формирование внутренних и внешних преимуществ, позволяющих добиться превосходства над конкурентами в долгосрочной перспективе, и обеспечивающих эффективную работу банка.

## 1.2. Роль взаимоотношений с клиентами в обеспечении конкурентоспособности банка

Основу любого бизнеса составляют клиенты. Для современного банка важно правильно выстроить систему взаимоотношений с клиентами. Привлечённый и удовлетворённый качеством услуг клиент принесёт

кредитной организации дополнительную прибыль и популярность. Именно поэтому современные предприятия при принятии управленческих решений, активно применяют системы класса CRM [53].

Управление взаимоотношениями с клиентами - это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес стратегия, ядром которой является клиентоориентированный подход [46].

Можно выделить следующие требования клиентоориентированной кредитной организации: создавать привлекательный для клиента имидж, на системной уровне усовершенствовать организацию (перестраивать бизнес-процессы, внедрять стандарты качественного обслуживания на всех уровнях), формировать корпоративную культуру обслуживания клиентов [58, с. 88].

Клиентоориентированный подход включает в себя:

1. Ориентацию на удержание клиентов. Поскольку увеличение доли рынка и привлечение новых потребителей обходится все дороже, банкам разумнее использовать потенциал уже имеющейся клиентской базы и обеспечить рост продаж за счет увеличения доли потребления уже существующими клиентами [18, с. 39-40]. Стратегия удержания клиентов предоставляет намного больше возможностей, так как финансовые затраты на привлечение новых клиентов в пять, а порой и в десять раз превышают затраты на удержание уже существующих клиентов. Поэтому кредитным организациям необходимо уделять особое внимание поддержанию удовлетворенности и лояльности клиентов. Еще одним аргументом в пользу выбора стратегии удержания является тот факт, что долговременные отношения с клиентами предоставляют дополнительную потенциальную прибыль [44, с. 91].

2. Индивидуальные коммуникации с клиентами. Главной целью данной составляющей является выявление и учет индивидуальных особенностей каждого потребителя и предложения ему наибольшей ценности посредством личного интерактивного общения. С развитием

информационных технологий и Интернета решение этой задачи стало возможным. Индивидуальный подход к клиенту, основан на собранной статистике, в результате чего, формируется представление о клиентском профиле. Собранная база данных о клиентах отражает такие параметры как: доходность, т.е. прибыль которую принесет клиент банку; склонность к оттоку, т.е. временной период обслуживания в банке; склонность к банкротству, т.е. вероятность отсутствия возможности расплачиваться за «приобретённые» кредиты клиентом. Помимо этого, индивидуальные продукты, программы лояльности, и прочие виды коммуникаций с банком требуют высокого уровня развития технологий [18, с. 39-40].

3. Сотрудничество, основанное на отношениях, а не на продукте. Поскольку товары и услуги становятся все более однообразными, основой для сохранения и развития сотрудничества между кредитной организацией и его клиентом становятся отношения [41, с. 158]. При этом, С. С. Иванова считает, что «клиент это единственный источник, который приносит кредитной организации прибыль и обеспечивает ее дальнейшее развитие. К клиентам относятся как физические и юридические лица, покупатели, так и поставщики товара и любой партнер по бизнесу отношения с которым банк хотел бы учитывать в своей работе». В данном случае, под взаимоотношениями понимают систему отношений между кредитной организацией и ее клиентами. Обычно эту систему рассматривают как направленную в две стороны систем коммуникации и взаимодействия [16, с. 46].

Таким образом, если раньше клиент получал представление о банке на основании ее продукта, то теперь он строит свое отношение к кредитной организации в целом - как партнеру, с которым он взаимодействует по разным каналам - от телефонного звонка, до личного визита. При этом запросы потребителей стали значительно более дифференцированными, а формы взаимодействия персонализированными [53].

Обслуживание клиентов в банковской сфере имеет главную отличительную черту - индивидуальный характер с учетом специфики деятельности банка и стратегии развития. В связи с этим, можно выделить ряд особенностей обслуживания кредитных организаций:

1. Протяженность во времени. Клиент может обслуживаться в банке длительный период времени, однако его взаимодействие может заключаться в нескольких личных контактах с персоналом и в использовании дистанционных средств банка;

2. Отсутствие необходимости присутствия клиента в кредитной организации в момент осуществления операций. Анализируя последние тенденции банковской деятельности, можно отметить, что банки продолжают работу по развитию дистанционных каналов обслуживания, обеспечивая мгновенное удовлетворение потребностей клиента;

3. Возможность отказа клиенту в предоставлении услуги, после оформления документов на ее оказание (например, отказ на получение кредита);

4. Использование передовых технологий в обслуживании клиентов, позволяющих оптимизировать бизнес-процессы в банке [27, с. 59].

В результате вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в основе управления взаимоотношениями с клиентами лежит удовлетворение потребности клиента. Управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой процесс тщательного сбора информации о клиентах с целью максимального удовлетворения их потребностей [19, с. 128].

Системы клиентского обслуживания создаются для урегулирования послепродажных взаимоотношений с клиентом с целью быстрого и эффективного решения его проблем. Благодаря системе клиентского обслуживания банк может: снизить расходы; повысить чувство удовлетворения клиента и его лояльность; увеличить выручку [47].

Современную эволюцию развития CRM-стратегии можно представить в виде пирамиды, изображенной на рисунке 1.

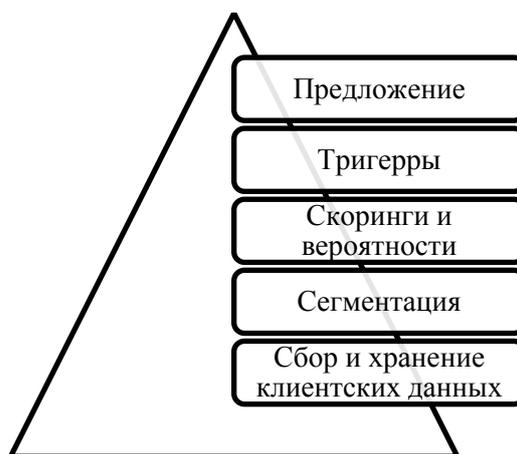


Рисунок 1.1. Развитие системы управления взаимоотношениями с клиентами

Источник: [18, с. 40]

Как видно из рисунке, на нижних уровнях системы находятся сбор и хранение клиентских данных, а так же сегментация клиентов. Большинство российских банков прошло данный этап путем внедрения клиентоориентированного подхода. Например, деление клиентов в отдельные категории (массовый, высокодоходный, VIP-сегменты) с предоставлением различных продуктовых предложениями. Дальнейшее развитие сервисной модели специализировано на выявлении склонности к покупке того или иного продукта в том или ином канале, а анализ поведенческих скорингов (системы оценки клиентов). С развитием банковского сектора формируются разнообразные цели стратегии контактирования - покупка, лояльность, продвижение. В связи с чем, кредитная организация переходит к работе с триггерами и событиями, т.е. к переходу от активных коммуникаций с клиентами к пассивным. На данном этапе формируются единичные коммуникации с клиентом, а не массовые. Вершиной пирамиды является пересмотр доступных коммуникаций в реальном времени, т.е. с учетом жизненных событий клиента [18, с. 40]. Таким образом, управление взаимоотношениями с клиентами позволяет определить целевую группу клиентов, их потребности, а так же разработать индивидуальную программу взаимодействия, опираясь на анализ статистической информации по их операциям [19, с. 128].

Управление взаимоотношениями с клиентами направлено на решение трех основных задач:

1. удержание клиентов (уменьшение вероятности ухода клиентов на основе анализа их предпочтений, выявления приверженности к различным каналам продаж, учета изменений в поведении потребителей и в их ценностях);
2. привлечение клиентов (сбор данных о клиентах со всех каналов, привлечение новых клиентов на основе анализа предпочтений, выявление потенциальных клиентов, обучение правильной коммуникации с клиентами);
3. обеспечение прибыльности по клиентам (выявление групп клиентов, приносящих наибольшую прибыль, изучение склонностей наиболее ценных клиентов в части покупки продуктов, оценка оптимальных затрат на маркетинг) [4, с. 200].

Одной из главных составляющих в управлении взаимоотношениями с клиентами является взаимная лояльность, как банка к клиенту, так и клиента к банку [46]. Стоит отметить, что наличие внушительного количества лояльных по отношению к банку и платежеспособных клиентов может обеспечить ему ряд существенных преимуществ, при этом, ценовой фактор не будет являться решающим [17, с. 3]. Таким образом, банковская структура теперь отчётливо понимает, что клиентская база - это первостепенный актив.

Управление взаимоотношениями с клиентами охватывает ряд функциональных блоков, в которых осуществляется взаимодействие банка с клиентом:

1. Продажи (прогнозирование продаж, управление контактами, работа с клиентами, подготовка коммерческих предложений, анализ прибылей и убытков);
2. Маркетинг (проведение маркетинговых кампаний, анализ результатов проведенных кампаний);

3. Управление клиентским обслуживанием и call-центрами (обработка обращений абонентов, фиксация и дальнейшая работа с обращениями клиентов) [13].

Система управления взаимоотношениями с клиентами невозможна без автоматизации, позволяющая создать масштабную информационную базу клиентов. В настоящее время известно несколько таких систем: Microsoft Dynamics CRM, IFS Application, Oracle CRM On Demand, NetSuite CRM, Sugar CRM и другие [19, с. 129]. Однако, на сегодняшний день, главной проблемой при внедрении данных технологии является обеспечение безопасности и целостности данных о клиентах [16, с. 48].

Современные классификации выделяют три следующих типа систем управления взаимоотношениями с клиентами:

1. оперативная - в процессе взаимодействия с клиентом, обеспечивает быстрый доступ к его информации. Функциональность данной системы охватывает маркетинг, продажи и сервис, т.е. стадии привлечения клиента, совершения сделки и послепродажного обслуживания;

2. аналитическая - обеспечивает сопоставление обособленных данных и поиск закономерностей в этих данных для разработки более эффективных стратегии маркетинга, продаж, обслуживания клиентов и т.п.;

3. коллаборационная - предоставляет клиенту возможность активного участия в процессе дизайна, производства, обслуживания продукта [4, с. 202].

Г.Б. Клейнер отмечает, что, «разработка стратегии конкурентного позиционирования банков связана с «интеллектуально-когнитивными ресурсами компании», т.е. с уровнем развития компетенции персонала. Конкурентный потенциал банка формируется, в большой мере, за счет вовлечения в систему управления квалифицированного персонала, готового использовать эти технологии для решения актуальных задач». Поэтому для развития системы компетенций специалистов банка необходима активация их мотивов, которая должна быть направлена на развитие человеческого

капитала, повышение лояльности сотрудников к организации, а также лояльности клиентов на основе обеспечения высокого качества сервисного обслуживания и поддержки [22, с. 57].

Внедрение технологий управления взаимоотношениями с клиентами обеспечивает следующие преимущества:

- увеличение прибыли;
- повышение точности прогнозирования продаж;
- рост вероятности заключения сделки;
- снижение издержек;
- повышение производительности сотрудников [18, с. 89];
- организация коллективной работы по клиенту;
- осуществление сегментирования клиентов;
- прогнозирование поведения клиентов [8, с. 170];
- сокращение времени обработки заявки клиента;
- увеличение критерия лояльности (удовлетворенности) клиента [3, с. 18].

Например, в рамках кредитования такие технологии обеспечивают минимизацию рисков банка при принятии решения о выдаче кредитов, управление сбором просроченной задолженности на начальных этапах, управление процессом управления работой с неплательщиками совместно со специализированными компаниями [53].

В связи с быстро меняющимися социально-экономическими условиями кредитным организациям необходимо подстраиваться под изменившуюся среду. Чтобы банк был конкурентоспособным, он должен быть гибким. Гибкость, в данном случае, предполагает возможность быстро реагировать на изменения, возможность быстрого изменения степени приоритета используемых ресурсов в ответ на изменения, возможность быстрой реакции на любые угрозы рынка/клиентов, использование инкрементального подхода

в поставке продукта для максимального удовлетворения требованиям заказчика [10, с. 81].

Именно с этой целью в настоящее время все крупные компании, такие как Госуслуги, Почта России, Автокод и другие, внедряют Agile-подход. Суть данного метода заключается в том, что персонал предприятия делится на кросс-функциональные команды, которые обладают всеми инструментами и навыками для удовлетворения определенной потребности клиента и используют гибкие методы разработки продукта при максимальной автоматизации внедрения продуктов [55, с. 269].

«Agile», с точки зрения управления взаимоотношениями с клиентами, позволяет осуществлять постоянную обратную связь с заказчиком, что обеспечивает быструю поставку качественного продукта [11]. Существует множество методологий «Agile»: «Scrum», «Канбан», «XP», «Lean» [57].

Главными принципами гибких методологий стали:

1. люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
2. работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
3. сотрудничество с клиентом важнее согласования условий контракта;
4. готовность к изменениям важнее следования плану [38, с. 415].

Одним из необходимых условий успешного функционирования банка при внедрении гибких моделей управления является: формирование инновационной культуры, которая понимается как система внутренних отношений, способствующих развитию инновационного мышления, ценностной ориентации работников; формированию потребностей обучения и самообучения при внедрении инноваций [40].

«Agile»-технологии позволяют избежать ряд рисков, а именно: что заказ может быть сделан не вовремя; что конечный продукт не соответствует требованиям заказчика, в результате недостаточного сбора информации и отсутствия обратной связи с клиентом; высокая коммуникация между сотрудниками и разработчиками проекта [12, с. 60].

Основными недостатками «Agile»-концепции является: нежелание изменений со стороны руководителей; риск неудачи; необходимость формирования нового типа мышления руководителя при принятии решений [40]; трудности мотивации и высокие требования к самоорганизации саморазвитию [55, с. 269].

Таким образом, управление взаимоотношениями с клиентами - клиентоориентированная стратегия, ключевое место в которой занимает анализ потребностей клиентов, который осуществляется с помощью следующих показателей: маркетинг (уровень лояльности и удовлетворенности клиентов), филиальная структура (доступность услуг), персонал (уровень квалификации и вовлеченности), технологии (доступность услуг и скорость осуществления операции посредством банкоматов и дистанционных каналов), продуктовая линейка.

### 1.3. Основные методы оценки конкурентоспособности банка

Конкурентоспособность банка представляет собой важное условие выживания и успешности на рынке. Изучение конкурентоспособности кредитной организации целесообразно для повышения результативности его управления, поэтому необходимо формирование лаконичного представления о природе данного явления [43, с. 444].

Исследователи выделяют ряд аспектов, с помощью которых можно осуществить сравнительный подход в различных вариантах: маркетинговый, факторный и комплексные подходы [42, с. 647].

О.А. Третьяк выделяет маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности банка. В данном контексте методика предполагает определение следующих параметров: доля рынка (темпы роста), уровень удовлетворенности клиентов услугами кредитной организации. При маркетинговом подходе активно используются матричные методы, такие как матрицы ADL, BCG, GE/McKinsey. Оценка конкурентоспособности, в данном случае, представляет собой анализ матрицы, построенной по

принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/ сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля услуг на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются кредитные организации, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Стоит отметить ряд особенностей матричных методов: простота применения, наглядность получаемых результатов, возможности практического использования результатов в управлении конкурентоспособностью банков [45, с. 208]. Однако О.С. Чмышенко отмечает субъективность матричных методов, которая, обусловлена тем, что «они отражают уровень конкурентоспособности банка лишь в четко очерченных рамках. Кроме того, матричные модели, как правило, сильно упрощены». Так, например, в матрице Boston Consulting Group (BCG) привлекательность рынка определяется по темпу его роста, а конкурентный статус компании - в соответствии с ее долей на этом рынке. Поэтому более точную оценку можно получить, если учитывать большее количество параметров, влияющих на привлекательность и конкурентный статус [56].

Е.А. Тиханов отмечает эффективность факторного подхода к оценке конкурентоспособности банка. Сущность данного подхода заключается в выявлении и оценке ключевых факторов успеха в сравнении с банками-конкурентами [42, с. 648]. Так, например, по мнению М. Портера, на создание конкурентных преимуществ организации влияют: принадлежность организации к определенной отрасли; использование конкурентных стратегий; цепочка создания стоимости продукции [34, с. 68]. В рамках факторного подхода можно выделить две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции [42, с. 649].

По мнению Е.С. Ждановой ключевыми составляющими конкурентоспособности на уровне банка являются «услуги и рынок». Отсюда следует, что оценка положения услуг на рынке имеет важное значение в конкуренции кредитных организации за потребителя. Поэтому при оценке

конкурентоспособности банка конкурентоспособность услуги должна рассматриваться совместно с общим конкурентным потенциалом кредитной организации [15].

Под конкурентоспособностью продукта (услуги) понимается более высокое по сравнению с товарами-субститутами соотношение группы качественных характеристик, затрат на его приобретение и потребление при их соответствии требованиям рынка. Конкурентоспособным считается продукт, у которого совокупный полезный эффект на единицу затрат выше, чем у остальных, и при этом величина каждого критерия является приемлемой для потребителя [24, с. 50].

Конкурентоспособность банковских услуг определяется методикой, базирующийся на ряде факторов:

- на качественных параметрах банковских услуг, связанных с их особенностями и отличительными чертами;
- на сегментации клиентской базы, ее разделении на группы и блоки;
- на продуктовом ряде в целом, с учетом целесообразности предоставления каждой услуги и тарифной политики [54, с. 4].

Каждый клиент предъявляет ряд конкретных требований к услугам и продуктам. Однако можно выделить перечень требований обязательных для всех продуктов. Это нормативные параметры, которые устанавливаются действующими международными и национальными стандартами, законами и актами, техническими регламентами, стандартами организаций, патентной документацией. Если хотя бы одно из этих требований не выполняется, то товар не может быть выведен на рынок [3, с. 18]. На предварительном этапе оценки конкурентоспособности продукта необходимо определение:

1. всех его характеристик, в том числе и те, которые проявляются только в процессе его потребления (эксплуатации);
2. целей оценки конкурентоспособности, которые зависят от стадии жизненного цикла продукта, от стратегии и планов развития банка;

3. целевого сегмента рынка; если таковых окажется несколько, то оценку конкурентоспособности продукта необходимо проводить для каждой клиентской группы отдельно [24, с. 51].

Конкурентоспособность предполагает разноаспектную обеспеченность продукта условиями рынка по качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, а так же по иным условиям реализации (сроки, каналы сбыта, сервис, реклама) [45, с. 215].

По мнению И.А. Никоновой конкурентоспособность коммерческого банка формируется за счет «соответствия продуктов и услуг потребностям клиентов, ростом клиентской базы» [26, с. 69].

При оценке конкурентоспособности через конкурентоспособность его услуг используются различные методы. В основе данного метода лежит расчет интегральных показателей для отдельного вида услуг, зависящих от отношения параметрического индекса к экономическому. Указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов. Преимуществом данного метода является возможность вычисления оценки конкурентоспособности по каждому виду услуг банков. Однако, данные методы не выявляют конкретные преимущества и недостатки банка, так как для оценки рассматривается только продуктовая линейка. Кроме того, оценка конкурентоспособности услуг сводится соотношению параметров «цена-качество» и не учитывает ряд прочих факторов, которые имеют весомое значение при позиционировании банковских продуктов на рынке [17, с. 9].

С.А. Попов, отмечает, что «конкурентоспособность продукта предусматривает системный подход к управлению всеми этапами жизненного цикла банка» [33, с. 222]. В результате чего, важное значение в обеспечении и поддержании конкурентоспособности услуг и продуктов занимает сервис. Его отсутствие утрачивает потребительскую ценность продукта или услуги, или же ее части, приводит к неконкурентоспособности

товара или услуги, и отвергается потребителем в связи с низкой удовлетворенностью потребностей [17, с. 10].

По мнению О.С. Чмышенко важное место при оценке конкурентоспособности занимают методы опроса и анкетирования, т.к. они лучше всего позволяют оценить уровень удовлетворенности клиентов. Отличительными чертами данных методов являются длительное время сбора информации и трудоемкость. Однако, данные методы имеют существенное преимущество - они позволяют выявить проблемные места, которые мешают повысить конкурентоспособность кредитной организации [56].

О.С. Чмышенко выделяет методы оценки конкурентоспособности кредитной организации, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно данной точке зрения «наиболее конкурентоспособными являются те банки, где лучше организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой службы оказывает влияние множество факторов - ресурсов кредитной организации. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования и этих ресурсов». Расчет конкурентоспособности в данном случае основан на оценке групповых показателей или критериев конкурентоспособности. При этом, выбор оцениваемых показателей (критериев) значительно варьируется в различных методиках и таковыми могут быть, например, следующие: темпы экономического роста, эффективность использования ресурсов, способность применять совокупный конкурентный потенциал предприятия и др. [56].

Е.А. Тихонов считает что наиболее точное представление о положении банка дает комплексный подход к оценке конкурентоспособности. Оценка в данном случае осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности. Суть подхода, по мнению Е. А. Тихонова заключается в том, что «конкурентоспособность банка представляет собой интегральную величину по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Оценка текущей

(реальной) и потенциальной конкурентоспособности и их соотношение в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут различаться». В результате текущая конкурентоспособность может определяться, например, на основе оценки конкурентоспособности услуг кредитной организации, потенциальная - по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции [42, с. 650].

Интегральный показатель конкурентоспособности определяется на основе частных показателей конкурентоспособности (единичных и групповых) и, как правило, рассчитывается с использованием аддитивных моделей по обобщенной формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_i \quad (1.1),$$

где  $K$  - интегральный показатель конкурентоспособности банка;

$\alpha_i$  - весовой показатель  $i$ -го фактора конкурентоспособности;

$\Pi_i$  - частный показатель конкурентоспособности  $i$ -го фактора, вида деятельности.

В свою очередь, частные показатели, как правило, также определяются расчетным путем [26, с. 67].

Помимо этого, С.А. Чернова предлагает иную классификацию методов оценки конкурентоспособности. В ее основе лежит два критерия: классификация методов по степени объективности (субъективности) результатов оценки, и по подходу к оценке - качественная или количественная. К качественным методам оценки конкурентоспособности относят объективные модели оценки конкурентных сил и ценностные цепочки (пятифакторная модель, «ромб», цепочка ценностей М. Портера), модели стратегического анализа (STEP-анализ, SWOT-анализ), а также субъективные матричные методы (матрицы BCG, GE / McKinsey, ADL) [54, с. 11].

Стоит отметить, что качественные методы оценки такие как структурный и стратегический анализы, матричные методы, являются

разносторонними, т.е. применяются для оценки конкурентоспособности субъектов различных сфер деятельности [42, с. 650].

Ю.М. Вороханова относит к количественным методам оценки конкурентоспособности субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по методике А.А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда и др.); а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.) [6, с. 50].

Все разнообразие подходов к количественной оценке конкурентоспособности кредитных организации предложено классифицировать по следующим признакам:

- отрасль предприятия (торговые, финансовые др.);
- вид метода (расчетные, графические, расчетно-графические);
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и т.д.);
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности [54, с. 10].

Существенным преимуществом количественных методов является то, что при анализе конкурентоспособности используется перечень разнообразных оценочных критериев, на основе которых по фактическим данным производится расчет единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности. К тому же данные методики часто подкрепляются графической иллюстрацией для наглядности полученных результатов [6, с. 52].

Несомненно, объективные методы более трудоемки и более требовательны к наличию определенной информации, однако их можно

считать более предпочтительными и точными для оценки конкурентоспособности. Однако экспертные оценки достаточно часто применяются в управленческой деятельности. Главное преимущество метода экспертных оценок - в его универсальности: с помощью экспертной группы можно достаточно быстро и просто получить оценку состояния того или иного предприятия. Кроме того, экспертные оценки незаменимы в тех случаях, когда некоторые необходимые параметры невозможно оценить количественно [56].

Так же отдельное место занимают рейтинговые показатели конкурентоспособности, основанные на финансовом анализе. В основу данной методики входят следующие показатели: достаточность капитала (позволяет определить достаточность собственных средств банка для покрытия обязательств); качество активов; качество управления (субъективная оценка менеджмента); прибыльность (оценивается эффективность деятельности); ликвидность (оценивает возможность исполнения обязательств); чувствительность к риску (показывает как при изменении ставок изменится финансовое положение банка) [9, с. 58].

Вне зависимости от выбранного метода оценки конкурентоспособности банка, необходимо учитывать:

1. уровень экономического объекта (предприятие, отрасль, страна, группа стран);
2. уровень рынка (местный, региональный, рынок одной страны, рынок группы стран, мировой рынок);
3. уровень товара (один товар, отрасль, сектор или совокупность отраслей, народное хозяйство в целом);
4. временной уровень (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды) [5].

Анализ потенциала кредитных организаций должен охватывать все сферы ее деятельности: менеджмент, научные исследования и внедрение технологии, финансы, маркетинг. Для анализа потенциала организаций могут

применяться традиционные экономические показатели, используемые для сравнения деятельности крупнейших компании. К таким показателям можно отнести:

1. доходы - наличные денежные средства, которые в процессе деятельности организации поступают в результате продажи услуг, а также использования другими компаниями ресурсов данной компании (поступления процентов, дивидендов, рентных и лицензионных платежей);

2. чистую прибыль - прибыль, полученную в текущем году после выплаты всех налогов, процентов по облигациям, кредитам, отчислений в пенсионные фонды;

3. активы - стоимостную оценку имеющихся в распоряжении компании и контролируемых средств, полученных в результате предшествующей деятельности, которые должны стать источником будущих поступлений компании;

4. коэффициент прибыльности продаж, равный отношению величины прибыли к стоимости реализованных услуг или к доходам [9, с. 58].

Целесообразно измерять конкурентоспособность банка количественно, например, через такие показатели как величина рыночной доли, соотношение цена/качество на банковские продукты и услуги, размер ставки по кредитованию и депозиту, достаточность капитала, рейтинг надежности и репутация банка [39, с. 1142].

При этом, все рассмотренные методы обладают одним существенным недостатком: оценка конкурентоспособности кредитных организации лишь констатирует его текущее состояние (основывается на фактически достигнутых результатах и показателях). Однако являясь инструментом стратегического планирования, в современных рыночных условиях оценка конкурентоспособности должна по возможности дать прогноз [26, с. 70]. Так же существующие методики оценки конкурентоспособности являются узкоспециализированными, т.е. разрабатываются для предприятий,

оказывающих тот или иной вид услуг, а целостной методики к оценке конкурентоспособности банков отсутствует. В связи с этим, оценку конкурентоспособности банковского сектора необходимо осуществлять в два этапа, с помощью инструментов качественной и затем уже количественной оценки. Помимо этого, обзор методов оценки конкурентоспособности позволил выявить, что преобладают методики, основанные на учете характеристик услуг. Однако, параметры услуг являются краткосрочными характеристиками, а так же в связи с тем, что рынок насыщен банковскими услугами необходим перенос акцента в оценке со стоимостных показателей на индивидуальную ценность потребления. Таким образом, конкурентоспособность подразумевает удовлетворение потребностей более эффективным способом чем конкуренты, в связи с чем, в методике должны учитываться интересы клиентов.

## ГЛАВА 2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАМОТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

### 2.1. Анализ внешней среды конкурентоспособности банковского сектора

Российская экономика в течении 2016 года демонстрировала неустойчивую динамику. Ряд экономических показателей свидетельствует о снижении влияния основных негативных факторов развития экономики - сокращение инвестиций, снижение потребления и реальных располагаемых доходов населения, низкие цены на нефть, международные санкций.

В настоящее время на рынке банковских услуг существует сильная конкуренция.



Рисунок 2.1. Сведения о количестве действующих кредитных организациях и их филиалов, единиц

Источник: [32]

Наблюдается тенденция снижения количества действующих кредитных организации и их филиалов на территории Российской Федерации. Сокращение филиальной сети банков вызвано: кризисом банковского сектора на фоне ослабления рубля, снижением цен на нефть и повышением инфляции, снижением покупательской способности населения, отзывами лицензий у банков. Так же значительное влияние на сокращение банковских филиалов оказывает бурное развитие интернет-банкинга.

Снижение количества кредитных организации не ослабляет конкуренцию, а наоборот усиливает ее. На рынке остаются крупные банковские лидеры, которым необходимо постоянно подстраиваться под изменяющиеся потребности клиентов. Проанализируем российские банки по ключевым показателям деятельности.

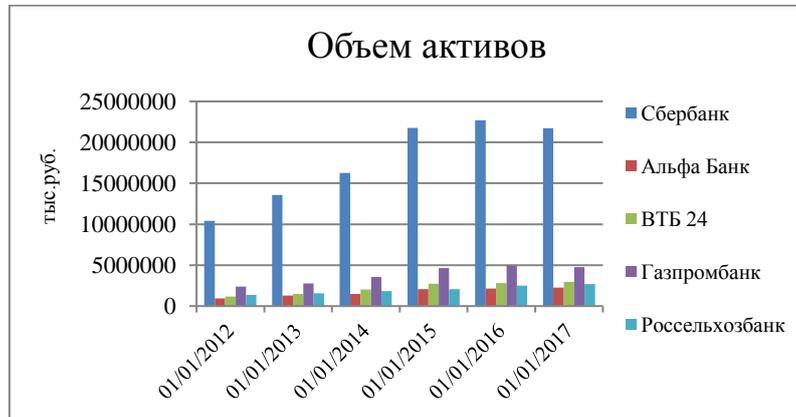


Рисунок 2.2. Динамика активов пяти крупных банков, тыс. руб.

Источник: [32, 52]

По объему активов за анализируемые даты «Сбербанк» занимает лидирующее положение. Темп роста активов «Сбербанка» за 2012-2017 года составил 208%. Второе место занимает «Газпромбанк» с темпом роста 198%. Третье место по объему активов до 2013 года занимает «Россельхозбанк», а с 2014 - ВТБ 24. Наименьший объем активов из пятерки лидеров наблюдается у «Альфа-Банка». Далее проанализируем кредиты, выданные физическим лицам в разрезе целей кредитования по пяти крупным банкам.

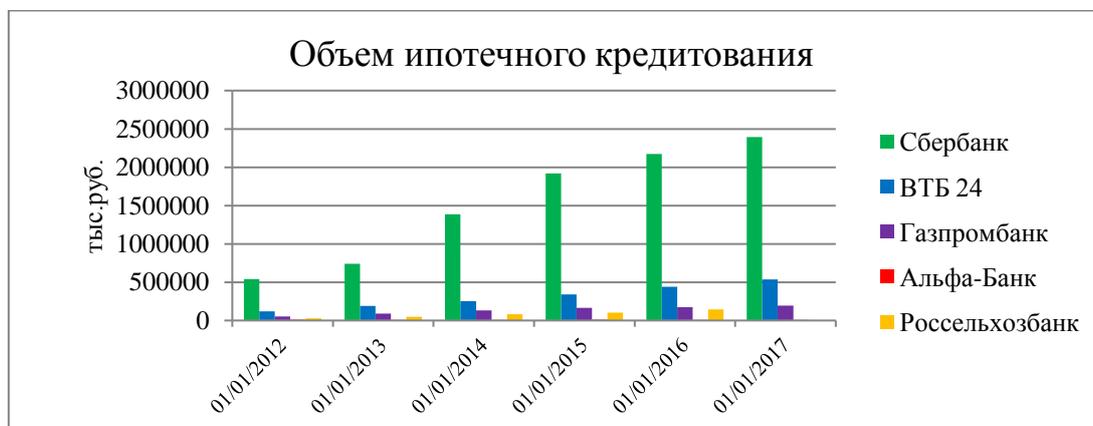


Рисунок 2.3. Объем ипотечного кредитования, тыс.руб.

Источник: [32, 52]

Наибольший объем кредитов по ипотечному кредитованию занимает «Сбербанк». Далее идет «ВТБ24», «Газпромбанк» и «Россельхозбанк». «Альфа-Банк» занимает наименьшую долю по ипотечному кредитованию за весь анализируемый период.



Рисунок 2.4. Объем потребительских кредитов, тыс.руб.

Источник: [32, 52]

Наибольший объем по потребительскому кредитованию так же занимает «Сбербанк». Второе место занимает «ВТБ24». Третье место разделяют между собой: «Россельхозбанк» с 2012-2014 года и в 2016, а в 2015 году «Альфа-Банк». «Газпромбанк» имеет наименьший объем по потребительскому кредитованию и на 2017 его доля составляет около 3%.



Рисунок 2.5. Объемы автокредитования 5 крупных банков, тыс.руб.

Источник: [32, 52]

Наибольший объем по автокредитованию до 2014 года демонстрирует «Сбербанк». С 2014 года лидирующее положение занимает «ВТБ24».

Наименьший объем по автокредитованию занимает «Альфа-Банк», его доля в 2017 году составляет менее 1%.

Таблица 2.1

## Кредитные продукты банков и их тарифы на 10.04.2017

Банк	Вид кредита	Срок кредита	Ставка	Сумма кредита
Сбербанк	Потребительский кредит	до 5 лет	от 12,9%	до 5 млн.
	Ипотечное кредитование	до 30 лет	от 10,4%	от 300 тыс.руб.
Альфа-банк	Потребительский кредит	до 3 лет	от 15,99%	до 1 млн.руб.
	Автокредитование	до 5 лет	от 15,49%	до 2 млн. руб.
	Ипотечное кредитование	до 25 лет	от 10%	от 300 тыс.руб.
ВТБ 24	Потребительский кредит	до 5 лет	от 15,5%	до 3 млн.руб.
	Автокредитование	до 7 лет	от 6,7%	до 7 млн.руб.
	Ипотечное кредитование	до 20 лет	от 10,9%	до 60 млн.руб.
Газпромбанк	Потребительский кредит	до 7 лет	от 12,25%	до 3,5 млн.руб.
	Автокредитование	до 7 лет	от 12,75%	до 4,5 млн.руб.
	Ипотечное кредитование	до 30 лет	от 11%	до 45 млн.руб.
Россельхозбанк	Потребительский кредит	до 5 лет	от 11,5%	до 2 млн.руб.
	Автокредитование	до 5 лет	от 17,5%	до 3 млн.руб.
	Ипотечное кредитование	до 30 лет	от 10,25%	до 20 млн.руб.

Источник: [Составлено автором]

По потребительскому кредитованию Газпромбанк имеет наибольший срок кредита, однако наименьшие процентные ставки имеет «Россельхозбанк». По автокредитованию наибольший срок кредита имеют банки «Газпромбанк» и «ВТБ24». Так же «ВТБ24» имеет самые маленькие процентные ставки по автокредитованию. По ипотечному кредитованию практически все банки предлагают тридцатилетний срок кредита, наименьшие ставки наблюдаются у «Альфа-Банка».

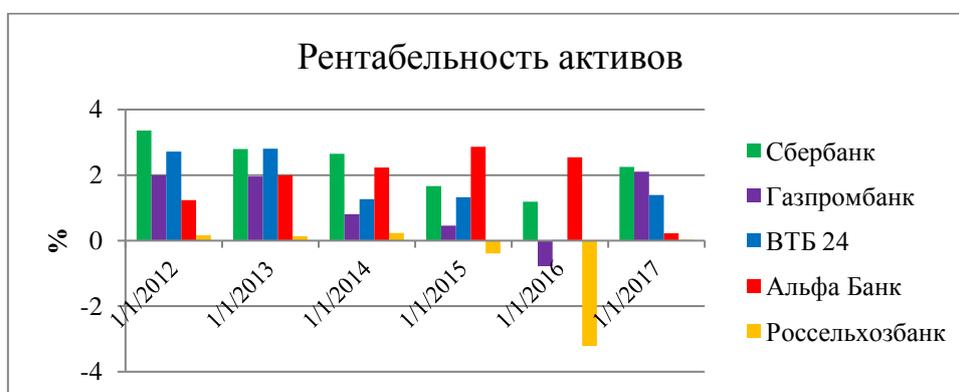


Рисунок 2.6. Рентабельность активов пяти крупных банков, %

Источник: [32, 52]

По состоянию на 01.01.2012 наибольшей рентабельностью активов обладает «Сбербанк» - 3,36%, далее идет «ВТБ24» - 2,72%, и замыкает тройку «Газпромбанк» - 2%. Лидирующее положение по рентабельности активов на 01.01.2017 занимает «Сбербанк» - 2,25 %. Второе место занимает «Газпромбанк» - 2,1 %. Третье место занимает «ВТБ24» - 1,39%. В 2015 году отрицательная рентабельность активов наблюдается у «Россельхозбанка» -0,39%, а в 2016 этот список дополнили следующий ряд банков: «Газпромбанк» -0,78% , «Россельхозбанк» -3,21%.

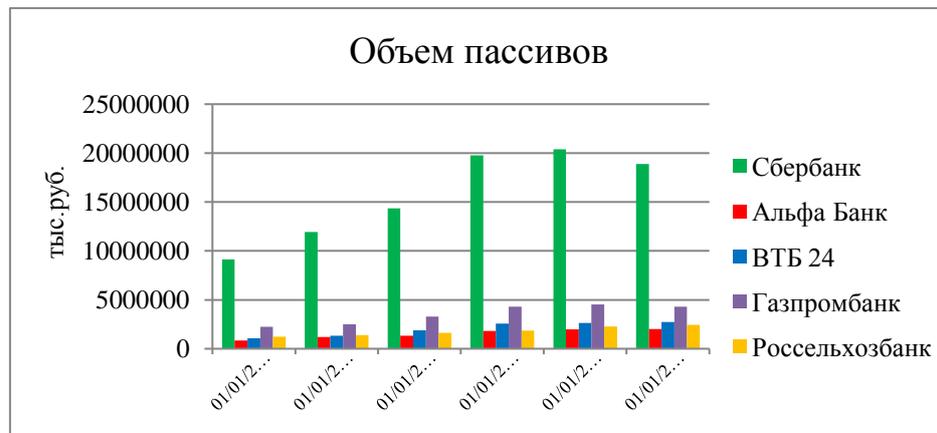


Рисунок 2.7. Объем пассивов пяти крупных банков, %

Источник: [32, 52]

Наибольший объем пассивов за анализируемые периоды приходится на «Сбербанк». Темп роста составил 207%. Второе место по объему пассивов занимает «Газпромбанк», темп роста составил 192%. Третье место с 2014 занимает «ВТБ24». Наименьший объем пассивов отмечен у «Альфа-Банка».

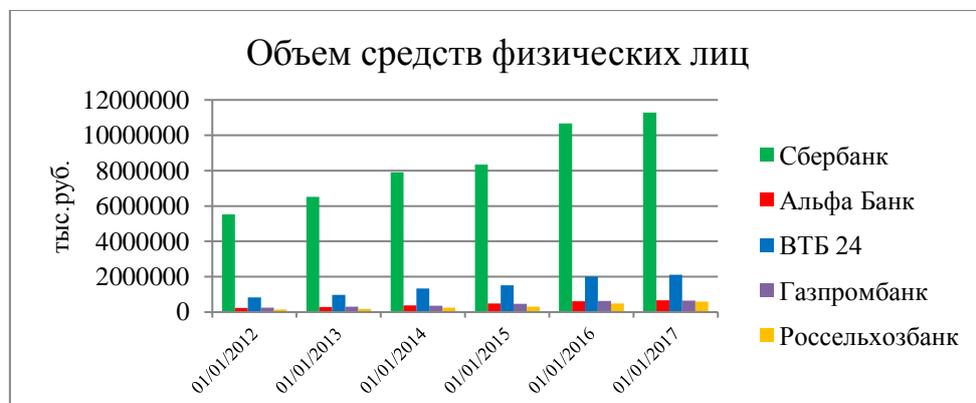


Рисунок 2.8. Динамика средств физических лиц, %

Источник: [32, 52]

Наибольший объем средств физических лиц за анализируемые периоды наблюдается у «Сбербанка». Второе место по объему вкладов занимает «ВТБ24». Третье место в 2012-2013 и в 2016 годах занимает «Газпромбанк», а в 2014-2015 и 2017 годах «Альфа-Банк».

Таблица 2.2

## Вклады банков и их условия на 10.01.2017

	Вид вклада	Срок вклада	% (годовых)	Сумма
Сбербанк	рублевый	от 1 мес.	до 6,13%	от 1000 руб.
	евро	от 1 мес.	до 0,01%	от 100 евро
	доллар	от 1 мес.	до 1,26%	от 100 дол.
Альфа-банк	рублевый	от 3 мес.	до 7,04%	от 1000 руб.
	евро	от 3 мес.	до 0,01%	от 500 евро
	доллар	от 3 мес.	до 0,45%	от 500 дол.
ВТБ 24	рублевый	от 3 мес.	до 7,55%	от 100 тыс.
	евро	от 3 мес.	до 0,01%	от 500 евро
	доллар	от 3 мес.	до 0,05%	от 500 дол.
Газпромбанк	рублевый	от 3 мес.	до 8%	от 15 тыс.руб.
	евро	от 1 года	до 0,10%	от 500 евро
	доллар	от 6 мес.	до 1,20%	от 500 дол.
Россельхозбанк	рублевый	до 4 лет	до 8,75%	от 3 тыс.руб.
	евро	до 4 лет	до 0,40%	от 100 евро
	доллар	до 4 лет	до 1,30%	от 100 дол.

Источник: [Составлено автором]

По всем видам вкладов наибольшие процентные ставки имеет «Россельхозбанк».

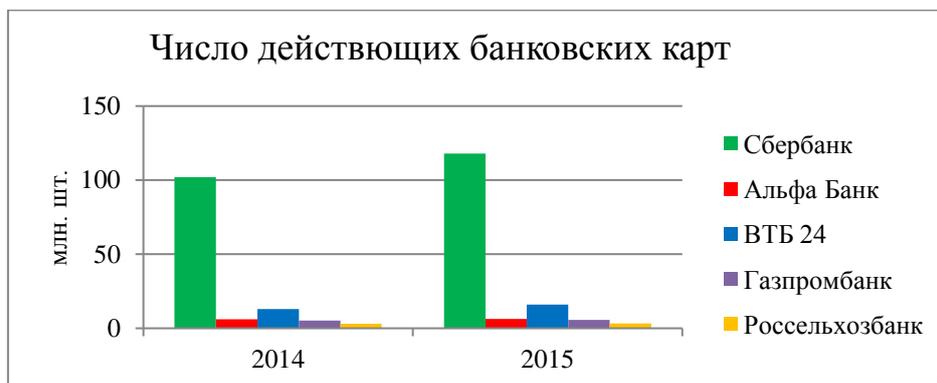


Рисунок 2.9. Динамика числа действующих банковских карт, млн. шт.

Источник: [29, 30, 31]

Несомненным лидером по числу действующих банковских карт является «Сбербанк». Второе место занимает «ВТБ24».

Следует отметить, что все вышерассмотренные банки, кроме «Альфа-Банка», имеют в своем участии долю государства. По данным на начало 2017

года процент акции государства составляет: в «Сбербанке» - 52.32%, в «ВТБ24» - 61%, в «Газпромбанке» - 45,73%, в «Россельхозбанке» - 100% [2]. Анализируя вышеприведенные данные можно сказать, что «Сбербанк» занимает лидирующее положение в банковской сфере. Конкурентами Сбербанка могут считаться: «Газпром» и «ВТБ24».

Существует ряд внешних факторов, на которые банки не могут повлиять. PEST-анализ выделяет четыре основные группы - политические, экономические, социокультурные и технологические факторы. Далее рассмотрим каждую группу факторов.

Политический фактор внешней среды является одним из главных факторов для банковского сектора. Постоянное совершенствование нормативно-правовой базы и налогообложения создает трудности для кредитных организаций, действующих на территории РФ. Среди политических факторов можно выделить:

- Ужесточение требований к структуре и качеству капитала «Базель III» с целью повышения устойчивости банковских систем - ужесточение требования приводит к повышению качества управления рисками в банках, однако банки несут большие затраты на их исполнение.
- Создание фонда консолидации банковской системы - позволит ЦБ реагировать на ситуации, когда банку нужна помощь с целью предупреждения банкротства, т.е. приобретать и продавать акций/доли банков, предоставлять кредиты/банковские гарантии, размещать депозиты.
- Изменения в области национальной платежной системы - усиление уголовной ответственности за несанкционированное списание средств со счетов клиентов, блокировка незаконно переведенных денежных средств.
- Многоуровневость банковской системы (деление на банки с универсальной и базовой лицензией) - ужесточение требования для кредитных организации ведет к большому риску их ликвидации, поэтому целесообразно разделить банки на ниши.

- Изменение налогообложения для банков - рост налогов приведет к удорожанию услуг для клиентов, что отразится на потреблении продуктов, а снижение налогов позволит банкам улучшить финансовые результаты.

- Госконтроль и регулирование деятельности банковских холдингов - позволит защитить кредиторов и вкладчиков, подавляя злоупотребления со стороны собственников холдинга, создавая корпоративную структуру управления. Но, это ведет к большим расходам холдинга (на менеджмент, на ведение отчетности) и бюрократизации.

- Развитие синдицированного кредитования - позволит увеличить объемы кредитования при снижении кредитных рисков (риски будут распределены между несколькими банками, более тщательный анализ заемщиков), что благоприятно повлияет на инвестиционный климат. Для заемщиков такие кредиты позволят сохранить время и понести меньшие издержки, но так же заемщики могут понести дополнительные расходы.

- Введение норматива Н25 (показатель максимального риска на связанное с банком лицо) - позволит повысить прозрачность банковских операций. Но т.к. у некоторых банков риски на связанных заемщиков составляют более 20% капитала, банки найдут пути обхода данного норматива (использование аффилированных лиц промежуточных компаний).

- Изменение требований по раскрытию в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности кредитных организаций - позволит клиентам лучше оценивать риски и повысить прозрачность банковской деятельности.

- Геополитическая обстановка. На фоне роста цен на нефть, укрепления курса рубля и более благоприятной внешней конъюнктуры спад российской экономики в 2016 году замедлился.

Экономическая ситуация в стране оказывает существенное влияние на возможности банков и поведение потребителей. Рассмотрим наиболее значимые экономические факторы:

- Ключевая ставка ЦБ РФ. В 2016 году ключевая ставка была снижена по решению Банка России до 10% в сентябре, а в 2017 до 9,75% в

марте. Снижение ставки приводит к снижению стоимости банковских кредитов и снижению доходности по депозитам.

- Инфляция. В 2016 году наблюдается снижение инфляции до 5,4% против 12,9%. Снижение инфляции приводит к снижению процентных ставок по кредитованию физических лиц и приводит к снижению активов банка. Замедление темпов роста активов вызывает ужесточение конкуренции за наиболее привлекательных клиентов, что станет одним из факторов снижения маржи.

- Темпы роста ВВП. ВВП за 2016 год незначительно снизился, однако из-за продолжающегося уменьшения реальных доходов населения и потребительской активности, а также сокращения инвестиций в основной капитал, положение российской экономики остается неустойчивой.

- Безработица. Безработица в России на протяжении последних лет имеет тенденцию к снижению и на конец 2016 года составляла около 5,4%.

- Уровень доходов населения. С 2014 года наблюдается тенденция снижения реальных доходов населения. Падение доходов вызвало рост просроченной задолженности, что увеличило убытки кредитных организаций до 545 млн. рублей к 2016 году. Но в январе 2017 года доходы населения выросли по сравнению с январем 2016 на 8,1%. Согласно прогнозам Минэкономразвития в 2017 году ожидается отказ населения от сберегательной модели поведения, что приведет к росту кредитования.

- Курс валют. Динамика курса российского рубля в течение 2016 года определялась динамикой цен на нефть и снижением геополитических рисков. К концу 2016 года курс достиг 82 рубля за доллар США вслед за удешевлением нефти. Но за постепенным ростом цен на нефть и снижением геополитической напряженности последовало укрепление рубля, и к концу декабря он укрепился до 60,7 рублей за доллар США.

- Снижение просроченной банковской задолженности. Доля просроченной задолженности в розничном кредитном портфеле банковского сектора снизилась с 8,1% до 7,9% в 2016 году [36].

Среди социальных факторов можно выделить:

- Отношение населения к банкам. Отношение общества к банку формируется за счет его имиджа, за счет наличия достоверной информации о деятельности банков. Так в 2015 году «ЦИМЭС» провел исследование уровня доверия россиян к банкам и лидирующую позицию занял «Сбербанк» (60,7% опрошенных). Второе и третье места рейтинга, как и год назад, принадлежат «ВТБ24» (7,3%) и «Альфа-банку» (4,5%) [37]. Так же государство повышает доверие к банкам за счет создания и совершенствования федеральных законов. Например, закон «О страховании вкладов физических лиц в банках РФ» гарантирует вкладчику возвращение 100% суммы, но не более 1400000 рублей, в случае банкротства [50].

- Демографические изменения. Рост численности населения приводит к росту спроса на услуги банковского сектора.

- Уровень образованности населения. Уровень образования населения влияет на предложение банковских услуг, т.е. определяет, какие продукты будут привлекательны для клиентов. Также рост образованности формирует востребованность в высококвалифицированных кадрах.

- Изменение предпочтений населения. В связи с совершенствованием технологии, предпочтения клиентов постоянно изменяются. Например, если раньше за кредитом необходимо было обращаться в офис банка, то теперь можно оформить заявку онлайн.

- Изменения в структуре доходов и расходов населения. Снижение реальных располагаемых доходов населения привело к снижению потребительских расходов и сохранению высокой склонности к сбережениям. В 2016 году вклады населения выросли на 9,2% с учетом поправки на валютную переоценку [35].

Среди технологических факторов банковского сектора можно выделить:

- Создание новых банковских технологий, которые в большей мере удовлетворяют потребности клиентов. Наблюдается высокая конкуренция

между банками и коммерческими компаниями, которые скопировав банковские продукты, начинают их преобразовывать на уровень, который банк их вывести не может, поскольку традиционное финансовое учреждение не обладает достаточно развитой инновационной культурой. Примерами таким компании могут быть мобильные операторы, предприятия туристического бизнеса и прочие. Так же существует сильная конкуренция между кредитными организациями в связи с развитием интернет-банкинга и интернет-технологии.

- Создание новых банковских продуктов. В настоящее время банки расширяют спектр своей деятельности за счет изменения потребностей клиентов. Так в кредитных организациях можно получить не только банковские и страховые услуги, но и оформить возврат налога.

В таблице представлен PEST-анализ, отражающий отдельные факторы внешней среды, оказывающие влияние на банковский сектор.

Таблица 2.3

## Pest-анализ

Р	Политика	Е	Экономика
	Ужесточение требования «Базель III»; Создание фонда консолидации банковской системы; Изменения в области НПС; Многоуровневость банковской системы; Изменение налогообложения для банков; Госконтроль и регулирование деятельности банковских холдингов; Развитие синдицированного кредитования; Введение норматива Н25; Изменение требований по раскрытию информации о рисках; Геополитическая обстановка.		Ключевая ставка; Инфляция; Темпы роста ВВП; Безработица; Уровень доходов населения; Курс валют; Просроченная банковская задолженность.
S	Социум	Т	Технологии
	Отношение населения к банкам; Демографические изменения; Уровень образованности населения; Изменение предпочтении населения; Изменения в структуре доходов и расходов.		Новые банковские продукты; Новые банковские технологии.

Источник: [Составлено автором]

В результате вышесказанного, можно сказать, что большое значение на развитие банковского сектора оказывают все четыре группы факторов. Значительное влияние на банковский сектор оказывают политические факторы, а именно государственный надзор со стороны Центрального Банка РФ. Его деятельность ориентирована на повышение устойчивости банковской системы путем закрытия мелких банков, что открывает возможности для роста крупнейших финансовых институтов в долгосрочной перспективе. Нестабильная экономическая и геополитическая ситуации в мире, связанные падением курса рубля относительно мировых иностранных валют, падением мировых цен на нефть привели к изменению в структуре расходов населения, а именно к высокой склонности к сбережениям. Помимо этого такие факторы как уровень образованности и изменение предпочтении населения так же влияют на объемы продаж в банковском секторе. Так же следует отметить активное развитие банковских интернет технологии, которые позволяют максимально быстро удовлетворять индивидуальные потребности клиентов.

Таким образом, по результатам pest-анализа банковскому сектору необходимо не только следовать требованиям законодательства, но и постоянно совершенствовать методы взаимодействия с клиентами (для выявления их потребностей), а так же совершенствовать банковские технологии (для быстрого взаимодействия и удовлетворения потребностей клиентов). Результаты анализа являются базой для формирования дальнейших рекомендаций как отдельных кредитных организации, так и банковской отрасли в целом.

## 2.2. Анализ внутренней среды ПАО «Сбербанк России»

В настоящее время банк представляет собой сложную органическую систему. А все, что находится внутри него, называется внутренней средой. Из вышеприведенной трактовки следует необходимость и ценность анализа внутренней среды банка с целью формирования эффективной

конкурентоспособной стратегии. Можно выделить следующие элементы внутренней среды банка, влияющие на управление взаимоотношениями с клиентами: филиальная структура, продуктовая линейка, технологии, маркетинг, персонал.

«Сбербанк» является крупнейшим банком на территории Российской Федерации существующий с 1841 года. Развитие внутренней среды «Сбербанка» можно разделить на 3 периода:

1. 2000-2006 - докризисный период, характеризующийся зарождением внутренней среды и клиентоориентированности банка. Главной целью Сбербанка в данный период являлось укрепление ведущих позиций на рынках банковского обслуживания населения, преимущественно за счет повышения информационной прозрачности и использования сайта. Банк сформировал свою первую концепцию развития до 2005 года и позиционировал себя как банковский институт, которому можно доверять и где можно разместить свои сбережения.

2. 2007-2009 - кризисный период, послуживший точкой отчета в формировании управления взаимоотношениями с клиентами. Кризис выступил в роли катализатора многих внутренних преобразований. Главной целью «Сбербанка» являлось повышение качества обслуживания клиентов и клиентоориентированности банка. Была четко сформулирована миссия: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников». Так же в данный период был сформирован ряд ценностей, на основе которых выстраивались взаимоотношения с клиентами.

3. 2010-2017 - период создания масштабной экосистемы, при которой сформировалась новая стратегия и концепция обслуживания клиентов, т.е. Сбербанк стремится создать экосистему, наподобие Google, Amazon, Facebook. Большое значение оказало внедрение нового

производственного процесса Sbergile, обеспечивающего гибкую разработку новых решений, максимальную скорость их внедрения, ориентацию на клиентском обслуживании. «Сбербанк» сформулировал новую миссию (2014): «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты». К 2015 году банк сформировал десять характеристик клиентоориентированности банка: доступность сервиса во всех каналах; знание потребностей клиентов и предвосхищение их ожиданий; дружелюбное отношение и квалифицированное обслуживание; решение проблем в момент обращения клиента; обеспечение финансовой безопасности и др. С 2016 года банком внедряется клиентоцентричная модель, ключевой принцип которой заключается в следующем - «я отношусь к клиенту так, как хотел бы, чтобы относились ко мне».

Филиальная структура занимает важное место в управлении взаимоотношениями с клиентами, так как обеспечивает доступность банковских услуг.



Рисунок 2.10. Динамика филиальной сети «Сбербанка», шт.

Источник: [31]

Наблюдается тенденция сокращения филиалов, темп роста составил 74%. Данная оптимизация связана с рядом причин: создание новых подразделений (корпоративный и розничные блоки); сокращение нерентабельных подразделения; несоответствие отделения критериям геомаркетинга (расположение офисов, формат их обслуживания). Однако

чтобы сохранить уровень доступности своих услуг, банк внедрил альтернативные формы обслуживания - передвижные операционные кассы. Также с 2009 года запущен проект «Сбербанк Первый» для обслуживания премиальных клиентов.

Большое внимание банк уделяет доступности услуг для ЛСОВ, в связи с чем, наблюдается положительная динамика оборудованных точек обслуживания. В рамках процесса переформатирования банк адаптировал офисы под нужды людей с ограниченными возможностями (пандусы, низкие стойки, кнопки вызова сотрудника, приложение VoiceOver). Все свои сервисы и процессы банк тестирует с помощью тренажеров эмпатии - костюмов-симуляторов GERT.

Для повышения качества обслуживания клиентов банк осуществлял следующие мероприятия: оптимизацию режима работы; создание центров сопровождения клиентских операций; переформатирование филиалов (8 форматов в зависимости от спектра операций, предоставление клиенту продуктов одним работником, расширение зоны самообслуживания, система электронной очереди). С 2009 года внедряется проект «Офис Будущего» (идентификация клиентов по трехмерному образу; банкомат с функцией 3D распознавания клиентов; интерактивный информационный киоск и др.).



Рисунок 2.11. Динамика вкладов и кредитов, млрд. руб.

Источник: [31]

Наблюдается тенденция роста вкладов и кредитов физических лиц. Темпы роста составляют 3588% и 34000% соответственно. Росту вкладов способствовал ряд факторов: реорганизация продуктового ряда (вместо 20 видов - 5); разработка продуктов для отдельных групп клиентов (для состоятельных, для пенсионеров); онлайн-вклады с повышенной процентной ставкой («Сохраняй ОнЛ@йн», «Международный» - фунт/иена/франк).

Росту кредитования физических лиц так же способствовал ряд факторов: реализация национальных проектов («Доступное жилье», «Материнский капитал»); реструктуризация потребительских кредитов (отсрочка долга в связи с сокращением заемщика или снижением его дохода); внедрение новых продуктов («Кредитное страхование», «Корпоративный кредит», «Экспресс-кредитование»); открытие специализированных офисов («Ипотечные центры»), электронный документооборот.

Следует отметить развитие нового вида услуг по продаже страховых контрактов с 2012 года. Темп роста (2012-2016) составил 333%. Рост обусловлен расширением линейки страховых продуктов - страхование жизни и здоровья, страхование имущества, в том числе и банковских карт и др.



Рисунок 2.12. Динамика развития банковских услуг, млрд.руб.

Источник: [31]

Банк расширяет обслуживание безналичных денежных потоков. Наблюдается динамика роста рассматриваемых показателей: темп роста платежей населения составил 3227%, денежных переводов - 120743%,

зачислений заработной плат - 7985%, зачислений пенсии - 3032%. Рост связан: развитием способов приема платежей (биллинговой и штрих-кодовой технологий; социальные сети); срочными международными переводами



Рисунок 2.13. Динамика количества клиентов, млн.чел.

Источник: [31]

Основным источником формирования безналичных денежных потоков являются пенсии и зарплаты. В связи с чем, прослеживается рост количества клиентов, как по зарплатным проектам, так и по пенсионным. Следует отметить, что зарплатные проекты развиваются активнее пенсионных, что связано со слабой «технологической» осведомленностью пенсионеров. Количество клиентов Private Banking превысило 50 тыс. чел. в 2015 году. Отличительной чертой обслуживания данной группы клиентов является предоставление финансовых и нефинансовых услуг (консультации, lifestyle-продукты, искусство, страхование, обслуживание в зарубежных банках).



Рисунок 2.14. Число действующих банковских карт, млн. шт.

Источник: [31]

Наблюдается динамика роста числа действующих банковских карт, темп роста составил 7427%. Причинами роста являются: реализация проекта «Обслуживание состоятельных клиентов»; заказ карт через Сбербанк-Онлайн; выпуск карт с 3D-дизайном; внедрение виртуальных карт, карт моментальной выдачи и карт с транспортным приложением; выпуск кредитных карт без ПИН-конвертов (самостоятельное назначение кода).

Распространению банковских карт способствовало дальнейшее развитие инфраструктуры их обслуживания.



Рисунок 2.15. Динамика сети банкоматов, тыс. шт.

Источник: [31]

Наблюдается динамика роста сети банкоматов, темп роста составил 11043%. Их отличительным преимуществом является: отсутствие платежных документов, сокращение времени обслуживания, получение сведений о задолженности; пополнение банковских карт и др. Однако с 2016 года банк планирует сокращать сеть банкоматов по мере снижения наличных в денежном обороте.

С целью улучшения качества обслуживания клиентов были реализованы следующие технологии: «Интеллектуальный номер» (позволяет получать информацию по картам); внедрение автоматизированных систем («ГАММА» - автоматизация всех видов банковской деятельности); «Стоп-лист» (препятствие мошенничеству при операциях); «Сбербанк ОнЛ@йн»; «Мобильный банк»; универсальный договор банковского обслуживания

(модель комплексного обслуживания); «Кредитная фабрика»; «Автоплатеж»; внедрение CRM (осуществление перекрестных продаж); новшества в приложениях (финансовое планирование, приобретение билетов «Аэрофлот»); биометричные проекты («Ладони»); бесконтактная технологии PayPass; «Умные счета» (уведомление для оплаты регулярных услуг); «Возврат налогов»; «СбербанкБот» (отображает ближайшие отделения/банкоматы/ курс валют/спецпредложения партнеров); безналичная оплата с помощью телефона; кампусная карта МГУ (пропуск в университет, проезд на транспорте); «Безбумажный фронт-офис».

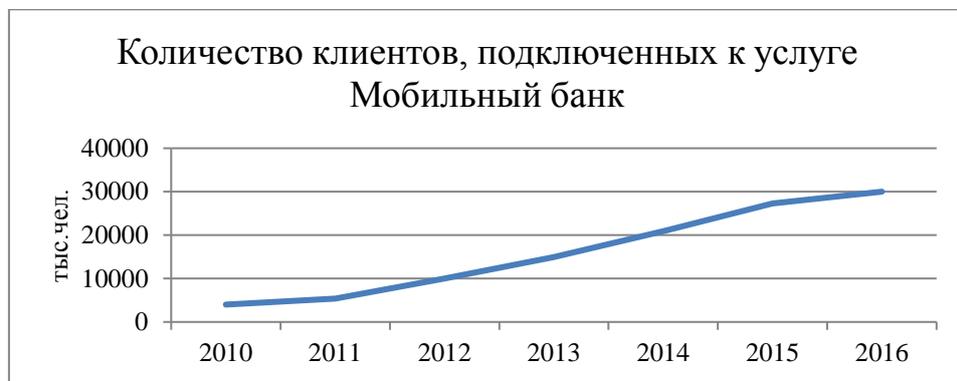


Рисунок 2.16. Динамика количества клиентов, тыс. чел.

Источник: [31]

Существенно расширилась функциональность средств доступа к услугам через удаленные каналы, включая Интернет и мобильную связь. Темп роста количества клиентов, подключенных к услуге «Мобильный банк», составляет 34483%. Развитие дистанционных технологии позволили сократить не только точки обслуживания клиентов банка, но и обеспечить доступность услуг для жителей слаборазвитых регионов и для ЛСОВ.

Банковское обслуживание связано с работой с персональными данными и данными о доходах клиентов, что налагает на банк дополнительные обязательства по защите и сохранению конфиденциальности. В связи с этим, банк осуществляет: использование технологии криптографии (электронно-цифровая подпись, шифрование); ограничение доступа сотрудников к клиентским данным (на основе заявок); технологию расчетов на основе стандартов безопасности 3D Secure; sms-

информирования об операциях по карте от скимминговых атак (считывание магнитной дорожки карты).

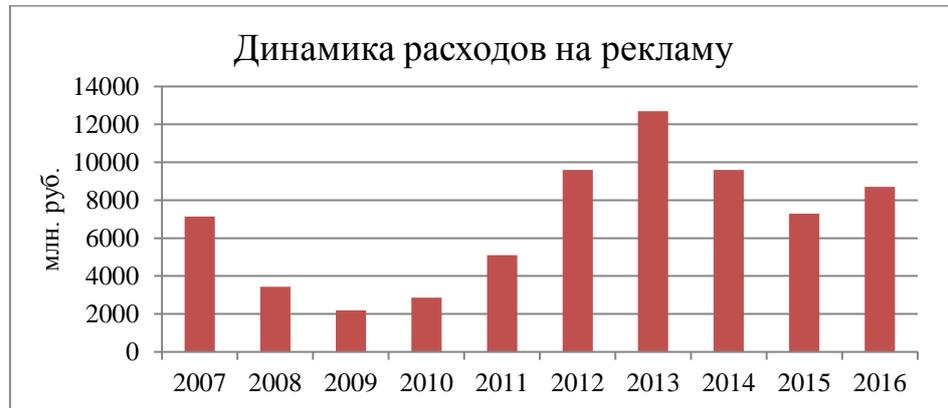


Рисунок 2.17. Динамика расходов на рекламу, млн. руб.

Источник: [31]

Темп роста расходов на рекламу составляет 122%. Наблюдается тенденция снижения расходов на рекламу (2008-2009 и 2014-2015), что связано, с кризисными явлениями в стране. «Сбербанк» проводит различные маркетинговые компании, например акция «В десятку!», проект «Шашки». В качестве каналов взаимодействия с клиентами, банк активно использует мессенджеры, позволяющие снизить стоимость сообщений по сравнению с sms и доставлять клиенту графику и видео. Так же был создан магазин фирменной сувенирной продукции «Я люблю Сбербанк».

Повышение качества обслуживания банка является его приоритетной задачей, в связи с чем проводятся исследования удовлетворенности клиентов.



Рисунок 2.18. Ключевые метрики клиентского опыта, %

Источник: [31]

Для оперативного мониторинга и постоянного повышения удовлетворенности клиентов, Банк рассчитывает ключевые метрики клиентского опыта: NSP - Индекс лояльности - на основании всего опыта взаимодействия клиента просят оценить готовность рекомендовать банк друзьям; CSI - Удовлетворённость клиентов - непосредственно после оформления продукта или решения своей проблемы в отделении просят клиента оценить удовлетворенность качеством обслуживания в этих каналах. Результатом этой работы стал рост количества продуктов на клиента (2,9 в 2016 году по сравнению с 1,7 в 2013 году), что свидетельствует об углублении отношений банка с клиентами и способствует росту операционного дохода на клиента. На основании результатов исследований создаются программы повышения качества.

Основными инструментами анализа качества обслуживания являются: метод «Таинственный покупатель»; внутренние проверки; тестирование.

«Сбербанк» использует следующие каналы обратной связи: контактный центр, книга отзывов и предложений, личный прием, анкетирование, корпоративный интернет-сайт, электронная почта, банковские форумы и социальные сети. Так же создана «Служба заботы о клиенте», которая на основании аналитических данных формирует предложения по устранению недостатков в бизнес-процессах. К наиболее популярным проблемным обращениям, поступавшим в «Сбербанк» являются: проблемы с использованием устройств самообслуживания и дистанционных банковских каналов, работа сотрудников, подозрения на мошенничество, жалобы по поводу банковских продуктов.

«Сбербанк» проводит различные мероприятия для повышения финансовой грамотности всех категорий клиентов, например, такие как: информационные кампании в СМИ; игровые и обучающие приложения; семинары для школьников/студентов/пенсионеров.

Ключевое место по улучшению качества обслуживания клиентов, занимает сокращение очередей в офисах банка за счет внедрения

Производственной Системы Сбербанка и проекта «ВСП», суть которых заключается в интеллектуальной системе управления (разгрузка фронт офисов). Результатами данных внедрении являются проект «Очередей нет» (доля клиентов, ожидавших в очереди менее 10 минут в 2016 - 93%) и новая должность для допретензионного урегулирования вопросов - «сервис-менеджер».

В банке действует масштабная программа лояльности «Спасибо от Сбербанка» (2011 год), позволяющая обменивать бонусы у партнеров банка. В 2016 году были запущены проекты «Спасибо от Сбербанка. Путешествия» и «Спасибо от Сбербанка. Впечатления».



Рисунок 2.19. Динамика количества клиентов участвующих в программе лояльности «Спасибо от Сбербанка», млн. чел.

Источник: [31]

Наблюдается тенденция роста участников программы, темп роста 833%. Так же действуют специальные программы лояльности для социальных групп клиентов, например, для пенсионеров скидки по карте «Активный возраст».

За анализируемые периоды Сбербанк России проводил целенаправленную работу по улучшению качественного состава персонала, оптимизации его численности, повышению эффективности системы подбора и расстановки кадров.



Рисунок 2.20. Динамика численности персонала, тыс. чел.

Источник: [31]

Наблюдается тенденция увеличения количества персонала, темп роста составил 160%. В первую очередь это связано с высокими темпами развития бизнеса, расширением номенклатуры банковских услуг (рост кредитования населения, рост банковских карт, созданием новых подразделений, рост количества клиентов), что потребовало больше работников, выполняющих активные операции и работающих с клиентурой. Так же банк проводил целенаправленную работу по привлечению в банк выпускников учебных заведений, ЛСОВ. Снижение численности персонала в 2009-2011 годах связано с процессом оптимизации.

Широкое внедрение банковских технологий предъявляет особые требования к профессиональному уровню персонала, в связи с чем, наблюдается рост обучения сотрудников. Обучение проводится как во внутрибанковской системе, так и в сторонних учебных структурах, в зарубежных банках и центрах. При повышении квалификации основное внимание уделялось обучению персонала в части этики и культуры обслуживания клиентов. Банк использует следующие формы обучения: тренинги, консультации, видеоконференцсвязь (видеолекций), программы Корпоративного университета, бизнес-кейсы, бизнес-стимуляции, ресурсы Корпоративной библиотеки. А так же реализованы проекты: «Создаем

лучший клиентский опыт» (продвижение культуры клиентоцентричности), «I like Сбербанк» (мотивационная программа, геймификация).

Для оценки компетенции и результативности персонала используется система управления эффективности деятельности (5+).



Рисунок 2.21. Расходы на оплату труда, млн.руб.

Источник: [31]

Наблюдается рост расходов на оплату труда. Темп роста составил 1674%. Причинами такой динамики является рост численности персонала. Большое внимание банк уделяет формированию социально-ориентированной внутренней корпоративной политики: социальные программы (ДМС, льготное кредитование, НПФ, дотации на питание), материальная помощь, корпоративный спорт, художественное мастерство, благотворительность, диалог работодателя и работников.

Система мотивации включает в себя конкурсы («Лучшие показатели деятельности», «Лучший по профессии»), систему внутрикорпоративных наград (Благодарность Президента банка, знаки отличия, медали, грамоты).

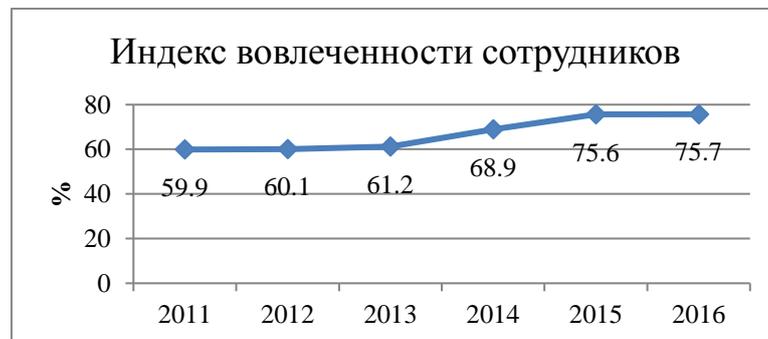


Рисунок 2.22. Индекс вовлеченности сотрудников, %

Источник: [31]

Данный показатель позволяет выявлять области повышения привлекательности Сбербанка как работодателя. Как видно из рисунка, наблюдается рост индекса вовлеченности сотрудников. Важнейшими факторами, оказавшими влияние на вовлеченность оказались: удовлетворенность высшим руководством, организация рабочих процессов и система поощрения и вознаграждения.

Таким образом, через ряд элементов внутренней среды можно оценить управление взаимоотношениями с клиентами. Стоит отметить, что главное место в клиентоцентричной модели занимает максимальное удовлетворение потребностей клиентов, которое определяется банковскими технологиями (доступность и функционал банкоматов и дистанционных каналов), а так же качество оказанной услуги, которое определяется компетенцией персонала и лояльностью клиентов (т.к. показывает, как удовлетворенность услугой сказывается на отношении клиента к банку, о его намерении рекомендовать). В своей будущей деятельности «Сбербанк» стремится создать крупную экосистему, под которой подразумевается построение сети организаций, создающихся вокруг единой технологической платформы и пользующихся ее услугами для формирования предложений клиентам и доступа к ним. Построение экосистемы подразумевает интеграцию в финансовую продуктовую линейку нефинансовых услуг.

Далее был проведен SWOT-анализ «Сбербанка». Среди сильных сторон можно выделить:

- Имидж банка. Факт существования «Сбербанка» с 1841 года оказал значительное влияние на формирование доверия к банку.
- Высокая лояльность клиентов. По результатам опросов, индекс NPS составляет 86%. Для сравнения, «ВТБ24» и «Газпромбанк» имеют значение данного показателя 79% и 6,4%. Количество клиентов, подключенных к программе «Спасибо от Сбербанка» в 2015 году составляет 17 млн. чел. Для сравнения в «ВТБ24» («Коллекция») и «Газпромбанке» («Газпромнефть») количество участников составляет 1,2 и 5,3 млн.чел.

- Большая филиальная сеть. В 2016 году количество филиалов «Сбербанка» превышает «ВТБ24» в 15 раз, а «Газпромбанк» в 48.
- Выход на международные рынки. «Сбербанк» имеет дочерние банки и представительства более чем в 11 странах, в то время как «Газпромбанк» в 5, «ВТБ24» в 9.
- Большая клиентская база. Количество зарплатных клиентов «Сбербанка» превышает «ВТБ24» в 42 раза, а количество клиентов «Private Banking» в 6 раз в «ВТБ24» и в 9 раз в «Газпромбанке». «Сбербанк» позиционирует себя как «банк для всех», уделяя особое внимание социальным категориям граждан.
- Высококвалифицированный персонал. «Сбербанк» обладает большой базой обучения сотрудников. Также банк имеет высокий показатель вовлеченности сотрудников - 75,7%, в то время как «ВТБ24»-69%.
- Доступ к услугам людям с ограниченными возможностями. «Сбербанк» совершенствует механизмы обслуживания ЛСОВ, обеспечивая им доступность и удобство.
- Развитые технологии. Банк активно развивает технологии для повышения качества обслуживания клиентов, сокращения времени на проведение операции и освобождению персонала от «рутинной» работы. Среди инновационных проектов можно выделить - «Ладошки», «VoiceOver», кампусную карту. Количество банкоматов «Сбербанка» превышает количество банкоматов «ВТБ24» и «Газпромбанк» в 6 и в 2 раза.
- Лидирующее положение по ряду продуктов. «Сбербанк» занимает первое место по объемам ипотечного и потребительского кредитования, по объемам вкладов физических лиц и по количеству действующих банковских карт.
- Повышение финансовой грамотности населения. «Сбербанк» проводит различные мероприятия по повышению грамотности населения.

- Государственная поддержка банка - участвует в программах субсидирования.

Слабые стороны:

- Мошенничество. Годовая статистика (2015-2016 г.) отражает рост в 5,5 раз числа несанкционированных снятий денежных средств со счетов держателей банковских карт через интернет-банкинг [25]. Данная причина связана, прежде всего, с малой осведомленностью населения в части использования новых технологий.

- Тарифная политика - высокие ставки по кредитам и низкие по депозитам для физических лиц. «Сбербанк» имеет более низкую ставку только по ипотечному кредитованию. Остальные продукты имеют ставки выше, чем предлагают конкуренты.

- Небольшой объем автокредитования. Доля автокредитования в кредитном портфеле составляет около 0,5%. Объем автокредитования «Сбербанка» на 01.01.2017 в 6 раз меньше «ВТБ24».

Возможности:

- Расширение перечня «небанковских» услуг. В связи с тем, что потребности населения растут, возможно внедрение ряда услуг в следующих отраслях - торговля, здравоохранение, образование, путешествия и т.д.

- Расширение международной сети - увеличение клиентской базы и новые рынки сбыта.

- Улучшение экономического климата - приведет к росту доходов населения и росту спроса на услуги банка.

Угрозы:

- Ужесточение конкуренции в связи с приходом на рынок иностранных банков. Например, Mitsubishi UFJ Financial Group Япония (активы на 2016 год составляют 2300 млрд. долл.), Wells Fargo США (активы на 2016 год составляют 1720 млрд. долл.) и др.

- Продолжение финансового кризиса приведет к упадку экономической активности населения, к упаду платежеспособности, что отразится на спросе банковских услуг.
- Потеря деловой репутации возможна в связи с ростом мошенничества.
- Снижение тарифов у конкурентов возможно приведет к снижению объемов оказываемых услуг банка.
- Изменение предпочтений клиентов - спрос на комплексное обслуживание (финансовые и нефинансовые услуги).
- Развитие технологий у конкурентов - более инновационные технологии могут удовлетворять большое количество потребностей клиентов, что приведет к сокращению клиентской базы.
- Усиление конкуренции со стороны компаний небанковской сферы. Например, Google и Facebook уже осуществляют переводы денежных средств, а Amazon ввел программу кредитования для малого бизнеса.

Таблица 2.4

## SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Имидж; 2. Высокая лояльность клиентов; 3. Большая филиальная сеть; 4. Выход на международные рынки; 5. Большая клиентская база; 6. Высококвалифицированный персонал; 7. Доступность для ЛСОВ; 8. Развитые технологии; 9. Лидирующее положение по ряду продуктов; 10. Повышение финансовой грамотности; 11. Государственная поддержка банка	1. Мошенничество; 2. Тарифная политика; 3. Небольшой объем автокредитования.
Возможности	Угрозы
1. Внедрение «нефинансовых» услуг в банковский сектор; 2. Расширение международной сети; 3. Улучшение экономического климата.	1. Ужесточение конкуренции; 2. Продолжение финансового кризиса; 3. Потеря деловой репутации; 4. Снижение тарифов конкурентов; 5. Изменение предпочтений клиентов; 6. Развитие технологий у конкурентов. 7. Усиление конкуренции со стороны компаний небанковской сферы

Источник: [Составлено автором]

По результатам анализа можно отметить, что «Сбербанк» имеет множество сильных сторон. Благодаря этому банк может реализовать ряд возможностей. Например, высококвалифицированный персонал может способствовать разработке и внедрению инновационных технологий; большая клиентская база, состоящая из различных сегментов позволяет расширить перечень нефинансовых услуг; благоприятный имидж и разнообразность целевой аудитории позволят банку расширять международную сеть. Так же с помощью сильных сторон банк может минимизировать слабые. Например, риск мошенничества может быть нейтрализован за счет высокоспециализированных специалистов и за счет позитивного имиджа в обществе; высокая лояльность клиентов и высокие объемы продаж продуктов позволяют сделать вывод о том, что ценовой фактор не оказывает значительного влияния на выбор потребителя. Однако слабые стороны могут препятствовать реализации возможностей. Например, растущий уровень мошенничества может замедлить внедрение инновационных технологий; высокие тарифы могут препятствовать расширению международной сети. Так же за счет сильных сторон банк может нейтрализовать угрозы. Например, в связи с тем, что банк присутствует на международной арене, и благодаря позитивному имиджу, «Сбербанк» сможет справиться с конкуренцией при входе на рынок международных игроков; в связи с тем, что банк обладает сильной поддержкой государства, он сможет выстоять в период экономического кризиса и поддерживать спрос населения на продукты банка за счет субсидий и государственных программ; повышение финансовой грамотности населения в рамках использования интернет-технологии, позволит снизить количество мошеннических операций и сохранить деловую репутацию банка; благодаря высокой лояльности клиентов и благоприятному имиджу банк сможет удержать клиентов при снижении тарифов у конкурентов; высокая лояльность клиентов говорит о тщательном анализе их потребностей со стороны «Сбербанка», что снижает вероятность промаха в формировании

услуг. Среди самых опасных угроз, подкрепленных слабыми сторонами можно выделить: рост мошеннических операций, приводящий к потере деловой репутации банка; высокие тарифы в период экономического кризиса могут снизить объемы оказываемых услуг населению. Однако, такие угрозы как усиление конкуренции со стороны компании небанковской сферы позволяет сформировать возможность для «Сбербанка» - внедрение нефинансовых услуг.

Таким образом, по результатам SWOT-анализа, «Сбербанку» необходимо: продолжать развивать компетенции персонала / клиентов и совершенствовать технологии для формирования большей удовлетворенности клиентов и снижения мошенничества. Так же банку необходимо постоянно анализировать потребности большой клиентской базы с целью внедрения нефинансовых услуг и формированию большей лояльности. В результате, данные мероприятия приведут к формированию позитивного имиджа, как на территории РФ, так и за рубежом.

### 2.3. Исследование факторов влияющих на управление взаимоотношениями с клиентами

Среди факторов, влияющих на управление взаимоотношениями с клиентами в банковском секторе можно выделить следующие: филиальная структура, а именно доступность банковских услуг; продуктовая линейка; технологии и защита персональной информации и средств клиента; маркетинг; персонал, его уровень квалификации и компетенции, а также качество обслуживания.

Как нами было выявлено ранее, основными конкурентами «Сбербанка» являются «Газпромбанк» и «ВТБ24». Рассмотрим далее внутренние ресурсы банков-конкурентов.

Следует отметить, что «Газпромбанк» специализируется на обслуживании клиентов со средним и высоким уровнем дохода, преимущественно сотрудников компаний Группы Газпром и других крупных

компаний. Основными целями банка является использование устойчивых долгосрочных отношений с корпоративными клиентами для привлечения розничных, поддержание стабильных темпов роста за счет повышения качества обслуживания, развития технологии, продуктовой линейки и сети продаж. «ВТБ24» специализируется на обслуживании физических и юридических лиц, относящихся к категории малый бизнес. Банк преследует следующие цели: реализация клиентоориентированного подхода, повышение качества обслуживания клиентов в сочетании со стремлением к более высокой доходности.

### 1. Филиальная структура.

Группа «Газпром» объединяет крупные компании в финансовой сфере, нефтехимической отрасли, машиностроении, медийном бизнесе. Банк так же имеет представительства в Астане, Улан-Баторе, Пекине и Нью-Дели. «ВТБ24» имеет международную сеть в странах СНГ, Европе, а так же дочерние банки в Великобритании, на Кипре, в Сербии, Грузии и Анголе, Китае и Индии, Сингапуре и Дубае.



Рисунок 2.23. Динамика филиалов «Газпромбанк» и «ВТБ24», шт.

Источник: [29, 30]

Наблюдается динамика роста филиальной сети. В «Газпроме» данная тенденция связана с совершенствованием организационной и функциональной структуры, а в «ВТБ24» с расширением филиальной сети и с открытием офисов нового формата (индивидуальные зоны обслуживания с ресайклинговыми банкоматами). Следует отметить адаптацию сети для маломобильных граждан в «ВТБ24».

## 2. Продуктовая линейка.

Анализируя рисунки 4,5,6,9 можно отметить положительную тенденцию роста кредитования и вкладов физических лиц. В «Газпромбанке» к числу основных кредитных продуктов относятся ипотечное и потребительское кредитование, в то время как доля автокредитования снижается. Особенностью банка является то, что при формировании кредитного портфеля он придерживается ипотечного залогового кредитования и кредитования клиентов с прозрачным финансовым положением (т.е. заемщиков, получающих заработную плату на счета в банке и имеющих положительную кредитную историю).

Наибольшую долю в кредитном портфеле «ВТБ24» занимает потребительское кредитование и ипотека. Так же банк уделяет внимание продуктам и услугам, способствующим повышению уровня жизни (страхование на случай онкологических заболеваний, страхование от потери работы и др.). «ВТБ24» имеет конкурентное преимущество в автокредитовании как по объемам, так и по перечню услуг. Например: действуют программы GAP-страхование (сохранение стоимости транспорт); сервис «Помощь водителям на дорогах»; кредитование подержанных автомобилей. Помимо этого, с целью повышения качества обслуживания банк внедрил ряд проектов: «Коммерсант-экспресс» (кредит за 1 посещение); «Победа над формальностями» (кредитное решение по двум документам); «Тор-Ур» (получение предодобренного кредита на сумму, превышающую задолженность заемщика); «Свобода выбора» (приобретение жилья в любой новостройке); пролонгация положительного решения по ипотеке; снижение процентной ставки по ипотеке в другом банке. Отличительной особенностью «ВТБ24» является внедрение специализированных касс по обмену десяти иностранных валют, без предварительного заказа и очередей (валюты-доллар США/канадский, евро, фунт стерлинга, франк, кроны, иена и юань).

Наблюдается динамика роста числа действующих банковских карт. В «Газпромбанке» данная динамика обусловлена: выпуском карт с

индивидуальным дизайном; запуск карточных продуктов высшей категории; запуск карт «Мир»; сервис «Географические ограничения по карте»; сотрудничество с международными платежными системами UnionPay и JCB; участие в Национальной системе платежных карт (НСПК).



Рисунок 2.24. Динамика числа действующих банковских карт «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. шт.

Источник: [29, 30]

В «ВТБ24» данная тенденция связана: с развитием программ лояльности путем создания ко-брендовых продуктов; с ростом з/п проетков; с внедрением линейки кредитных карт за счет сегментированного фокуса на стилях жизни клиентов (путешествия, развлечения, автомобили); внедрением «Детских карт» (с 14 лет); запуском карт «Мир»; отменой комиссии за годовое обслуживание дебетовых карт.

### 3. Технологии.



Рисунок 2.25. Динамика количества банкоматов «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. шт.

Источник: [29, 30]

Наблюдается динамика снижения количества банкоматов «Газпромбанк», что вероятнее всего связано с объединением сети банковских платежных устройств с «Альфа-банком».

В «ВТБ24» наблюдается рост количества банкоматов. Данная тенденция связана с совершенствованием сети устройств самообслуживания (банкомат-трансформер со сканером штрих-кода, бесконтактный NFC-ридер).



Рисунок 2.26. Динамика количества клиентов «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. шт.

Источник: [29, 30]

Совершенствуется система дистанционных сервисов, что обеспечивает рост клиентов дистанционного обслуживания. С целью повышения качества обслуживания «Газпромбанк» внедрил ряд проектов: система «Телекард» (отличительная особенность - разблокировка карты и поиск ближайших банкоматов и офисов); «Телефонный банкинг»; система «VoiceNavigator» (голосовое самообслуживания входящих телефонных звонков, т.е. определяет группу запросов и переводит клиента на автоматизированный сервис, с предоставлением информации синтезированным голосом или переключает на оператора. Помимо этого, система осуществляет голосовой поиск отделений и банкоматов (время работы, наличие денег в банкоматах, расстояние и время пути)); система Smart Logger II (автоматизированный контроль качества телефонных переговоров с клиентом по выявлению претензии, следит за соблюдением сценариев обслуживания). В рамках

обеспечения защиты информации клиентов внедрена система мониторинга финансовых транзакций по расчетным счетам клиентов.

«ВТБ24» в данном направлении внедрил ряд проектов: «Телебанк» (отличительные особенности - проведение микроплатежей без подтверждения); «Онлайн-звонок»/«Заказ обратного звонка»; онлайн-сервис проверки загруженности офисов (на основе данных электронной очереди в отделениях в разные дни недели); «Безбумажный ПИН»; голосовая биометриерифицировать клиента (обеспечивает сокращение количества мошеннических операций и упрощение идентификации клиентов); «Безбумажный офис» (подтверждение с помощью sms); чат-бот по обмену валюты в мессенджерах; перевод денежных средств в социальных сетях; «Смарт SMS» (предоставление статистики по расходам с push-уведомлениями в виде чеков). В целях повышения уровня безопасности информации клиентом банк внедрил следующие технологии: SMS-коды и генератор паролей; сервис мгновенной блокировки карты; зашифровку персональной информации о клиентах, их номеров телефонов; «Программный токен» (генерация одноразовых кодов для аутентификации и подтверждения операций).

#### 4. Маркетинг.



Рисунок 2.27. Динамика количества затрат на рекламу «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. шт.

Источник: [29, 30]

Наблюдается тенденция роста затрат на рекламу. «Газпромбанк» и «ВТБ24» проводят различные маркетинговые акции. Стоит отметить участие «ВТБ24» в дне распродажи «Черная пятница», что позволило клиентам проводить переводы без комиссий (количество клиентов оказалось больше на 21% чем в среднем по пятницам).



Рисунок 2.28. Динамика количества клиентов Private Banking «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. шт.

Источник: [29, 30]

Наблюдается тенденция роста количества клиентов Private Banking. Данная тенденция обоих банков связана с ростом количества филиалов, совершенствованием формата обслуживания клиентов. Следует отметить особенность «Газпромбанка» - арт-банкинг (обслуживание инвестиций в искусство).

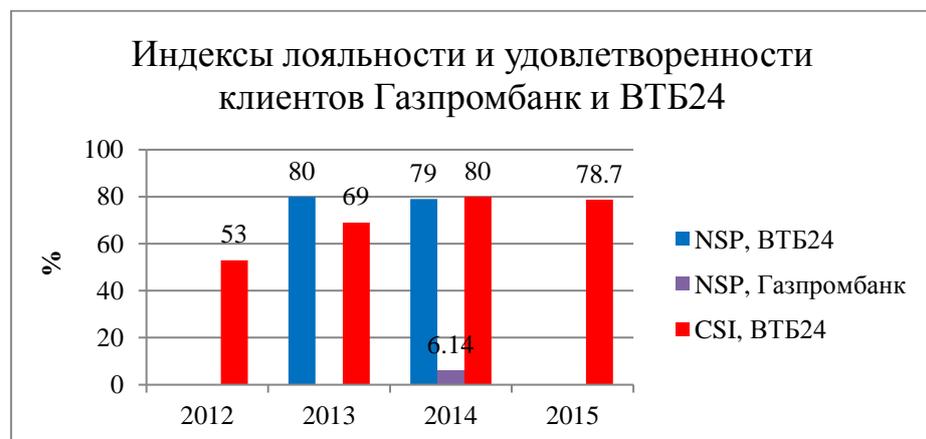


Рисунок 2.29. Показатели удовлетворенности и лояльности клиентов «Газпромбанк» и «ВТБ24», %

Источник: [29, 30]

У «Газпромбанка» данное исследование не отображается в финансовой отчетности и приблизительное значение индекса NSP составляет 6,14%, что говорит о низкой лояльности клиентов. В «Газпромбанке» действует программа лояльности насчитывающая 5,3 млн.клиентов на 2015 год.

В «ВТБ24» показатели лояльности и удовлетворенности демонстрируют возрастающую тенденцию. Для оценки удовлетворенности клиентов банк использует следующие методы: телефонный опрос, анкетирование, метод «Гайный покупатель» и другие. Сильными сторонами банка, по мнению клиентов, стали высокий уровень обслуживания в отделениях, удобство дистанционных каналов и наличие специальных предложений. Наибольшее количество жалоб клиентов поступило на проводимые операции и на сотрудников банка. В «ВТБ24» действует программа лояльности насчитывающая 1,2 млн.клиентов на 2015 год.

## 5. Персонал.



Рисунок 2.30. Динамика численности персонала «Газпромбанк» и «ВТБ24», тыс. чел.

Источник: [29, 30]

В «Газпромбанке» наблюдается рост численности персонала с 2012 года, однако к 2015 эта тенденция затухает. Численность персонала преимущественно увеличилась за счет открытия новых точек продаж и развития новых направлений деятельности. Основными формами обучения сотрудников являются: семинары, курсы, дистанционное обучение, вебинары, собственные тренинг-сессии. Так же банк активно формирует

положительный имидж работодателя за счет проведения проектов по подготовке кадров в вузах («Дни карьеры»).

Среди основных принципов работы с клиентами «Газпромбанка» можно выделить: доверие, надежность, открытость, взаимовыгодность, высокий уровень обслуживания, соблюдение коммерческой и банковской тайны [20].

В «ВТБ24» наблюдается динамика снижения численности персонала, что связано с внедрением автоматизированных систем. При обучении сотрудников банк использует новейшие технологии и методы подачи информации - геймификацию, виртуальное учебное пространство с элементами инфографики, анимированные иллюстрации, видеоролики, бизнес-кейсы из реальной практики. В целях повышения эффективности корпоративного обучения были запущено сочетание очного и дистанционного форматов. Банк активно привлекает студентов на работу и проводит мастер-классы/семинары («Банковская школа ВТБ24»).

Корпоративная культура «ВТБ24» основана на 6 ценностях: развитие, эффективность, надежность, открытость, люди и энергия. Индекс лояльности сотрудников имеет повышательную тенденцию, и в 2016 году составляет 69%.

Таким образом, «Газпромбанк» является банком, обслуживающим преимущественно клиентов крупных компании. Среди ключевых факторов развития розничного блока является: совершенствование технологических платформ, разработка гибкой системы клиентского обслуживания, расширение функции дистанционных каналов продаж, внедрение методики качественного сервиса, расширение направления Private Banking (налоговое и юридическое сопровождение), совершенствование продуктовой линейки (развитие зарплатных проектов и банковских карт). «ВТБ24» обслуживает физических лиц и малый бизнес. В рамках розничного обслуживания банк намерен: развивать направление автокредитование, расширять каналы продаж, расширять филиальную и банкоматную сеть.

Далее был проведен SNW-анализ, позволяющий выделить сильные, слабые и нейтральные стороны следующих банков: «ВТБ24», «Сбербанк», «Газпромбанк».

Таблица 2.5

## SNW-анализ - «Сбербанк», «ВТБ24», «Газпромбанк»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции								
		«Сбербанк»			«ВТБ24»			«Газпромбанк»		
		S	N	W	S	N	W	S	N	W
1.	Общая стратегия компании	x			x			x		
2.	Филиальная доступность	x					x			x
3.1.	Ипотечное кредитование	x				x			x	
3.2.	Потребительское кредитование	x				x			x	
3.3.	Автокредитование		x		x				x	
3.4.	Вклады	x				x			x	
3.5.	Банковские карты	x				x			x	
4.	Уровень квалификации персонала	x			x			x		
5.1.	Состояние системы маркетинга	x			x				x	
5.2.	Клиентская база	x				x			x	
5.3.	Имидж	x				x			x	
6.1.	Инновационность компании (технологии)	x			x			x		
6.2.	Банкоматы	x					x		x	
6.3.	Дистанционные каналы обслуживания	x					x		x	
7.	Обслуживание клиентов	x			x				x	

Источник: [Составлено автором]

1. Общая стратегия компании. Все три банка имеют целевую клиентскую группу, которая формирует стратегию развития. Стратегия развития «Сбербанка» направлена на построение клиентоцентричной модели - высокое качество обслуживания, гибкость и максимальное удовлетворение потребностей. «ВТБ24» стремится сформировать клиентоориентированный банк, преимущественно за счет технологической трансформации. Стратегия «Газпромбанка» направлена преимущественно на развитие Private Banking.

2. Филиальная доступность. Филиальная сеть «Сбербанка» обладает несомненным преимуществом. Количество офисов на конец 2016 года составляет 16,5 тысяч. В то время как «ВТБ24» и «Газпромбанк» имеют 1076 и 342 отделений.

3.1. Ипотечное кредитование. Объем ипотечного кредитования «Сбербанка» превышает объемы «ВТБ24» и «Газпромбанк» в 4 и 12 раз

соответственно. Тарифы «Сбербанка», по состоянию на апрель 2017 года, являются более привлекательными - 10,4%, против 10,9% и 11% в «ВТБ24» и «Газпромбанке» соответственно.

3.2. Потребительское кредитование. «Сбербанк» имеет больший объем потребительских кредитов, превышающий «ВТБ24» в 2,5 раза и «Газпромбанк» в 25. Так же следует отметить, что «Сбербанк» имеет самую низкую процентную ставку по потребительскому кредитованию.

3.3. Автокредитование. Наибольший объем по автокредитованию занимает «ВТБ24». Его объемы превышают автокредитование в «Сбербанке» в 6 раз, и в «Газпромбанке» в 17 раз. Так же «ВТБ24» имеет самую низкую процентную ставку по данному виду.

3.4. Вклады. Несмотря на то, что «Газпромбанк» предлагает наиболее высокую ставку по вкладам, наибольший объем средств физических лиц приходится на «Сбербанк».

3.5. Банковские карты. Наибольшее количество банковских карт принадлежит «Сбербанку», превышающее количество «ВТБ24» в 7 раз и «Газпромбанк» в 21.

4. Уровень квалификации персонала. Следует отметить высокую квалификацию персонала во всех трех анализируемых нами банках. Так же «Сбербанк» имеет высокие показатели индекса лояльности сотрудников.

5.1. Состояние системы маркетинга. Наибольший размер рекламного бюджета имеет «ВТБ24» превышая объем «Сбербанка» менее чем в 1 раз и «Газпромбанка» в 5 раз. «Сбербанк» и «ВТБ24» активно используют различные каналы маркетинга: от телевиденья до рассылок в мессенджерах.

5.2. Клиентская база. «Сбербанк» имеет самую большую клиентскую базу, уделяя большое внимание социальным группам населения. «ВТБ24» и «Газпромбанк» специализируется на обслуживании клиентов со средним и высоким уровнями дохода.

5.3. Имидж. «Сбербанк» имеет хорошую репутацию у населения, что формирует его положительный имидж. Подтверждением может служить

исследование, проведенное «ЦИМЭС» (см. приложение 1), а так же высокие показатели лояльности клиентов.

6.1. Инновационность компании. Все три банка активно используют новые банковские технологии, как для упрощения бизнес-процессов, так и для повышения качества обслуживания клиентов.

6.2. Банкоматы. Наибольшее количество банкоматов имеет «Сбербанк», что превышает количество банкоматов «ВТБ24» в 6,4 раза и «Газпромбанк» в 2. Однако следует отметить высокие достижения «ВТБ24» в внедрении терминалов-трансформеров.

6.3. Дистанционные каналы обслуживания. Банки активно используют дистанционные каналы обслуживания клиентов. Основным каналом в «Сбербанке» является «Мобильный банк», в «ВТБ24» - «Телебанк», в «Газпромбанке» - «Телекард». Наибольшее количество клиентов, подключенных к дистанционным каналам приходится на «Сбербанк», что превышает количество клиентов в «ВТБ24» в 15 раз и в «Газпромбанке» в 3.

7. Обслуживание клиентов. Показатель лояльности клиентов на 2014 год составляет: 86% («Сбербанк»), 79% («ВТБ24») и 7% («Газпромбанк»). Показатель удовлетворенности клиентов в 2015 году составляет: 88% («Сбербанк») и 78,7% («ВТБ24»). В каждом банке действует своя программа лояльности, с наибольшим числом участников в «Сбербанке». Так же банки активно внедряют технологии по улучшению качества обслуживания.

По результатам SNW-анализа было выявлено, что лидирующее положение в банковском секторе занимает «Сбербанк». Его отличительными преимуществами являются: филиальная доступность, тарифы и условия продуктовой линейки, обширность клиентской базы, имидж, технологии в целом. Среди существенных минусов следует отметить тарифы по автокредитованию, лидером которого является «ВТБ24». Следует отметить, что у всех трех банков были выявлены такие сильные стороны как - общая стратегия компании, уровень квалификации персонала и инновационность. Это говорит о том, что в данных позициях банки сильно конкурируют между

собой. Наибольшее количество слабых позиции имеет «ВТБ24», что связано, прежде всего, со слабой доступностью услуг по сравнению с конкурентами. «Газпромбанк» в целом занимает нейтральную позицию.

Для количественной оценки конкурентоспособности использовалось сочетание нескольких методик: из методики «Camels» использовались показатели деятельности банка, отражающие его надежность, а из методики И.А. Никоновой были заимствованы показатели оценки филиальной сети, продуктовой линейки и уровня квалификации персонала. Помимо этого, необходимо включить в методику такие показатели как технологии и уровень лояльности клиентов, т.к. они отражают удовлетворенность и качество услуг. Оценка показателей проводилась методом бальной оценки с максимальным значением 10. Расчет каждого показателя конкурентоспособности ( $K_1$ - $K_6$ ) производился методом нахождения среднего арифметического значения. Комплексная оценка конкурентоспособности ( $K_{\text{компл.}}$ ) проводилась по методикам А. Томпсона, представляющие собой сумму отдельных показателей конкурентоспособности. В приложении 2 представлена динамика показателей надежности рассматриваемых банков, а в таблице 7 значение показателей конкурентоспособности.

Таблица 2.6

## Оценка конкурентоспособности банков

Показатель	Вес	«Сбербанк»	«ВТБ24»	«Газпромбанк»
1. $K_1$ (финансовая конкурентоспособность)	0,20	9	9	9
1.1. Достаточность капитала (Н1)		10	9	8
1.2. Уровень доходных активов (А1)		10	9	8
1.3. Коэффициент активов с повышенным риском (А2)		10	8	9
1.4. Уровень сомнительной задолженности (А3)		10	8	9
1.5. Уровень резервов (А4)		9	10	8
1.6. Уровень дебиторской задолженности (А5)		9	10	8
1.7. Коэффициент иммобилизации активов (А6)		8	9	10
1.8. Коэффициент «схлонывания» активов (А7)		9	10	8
1.9. Прибыльность банка		9	8	10
1.10. Коэффициент краткосрочной ликвидности (Н2)		10	9	8
1.11. Коэффициент текущей ликвидности (Н3)		10	8	9
1.12. Коэффициент долгосрочной ликвидности (Н4)		9	10	8
2. $K_2$ (конкурентоспособность филиальной сети)	0,10	10	6	2
3. $K_3$ (конкурентоспособность персонала)	0,20	10	9	7
3.1. Численность персонала		10	9	4
3.2. Обучение персонала		10	10	10

Продолжение таблицы 2.6

Показатель	Вес	«Сбербанк»	«ВТБ24»	«Газпромбанк»
4. $K_4$ (конкурентоспособность технологии)	0,15	10	7	4
4.1. Банкоматы		10	5	2
4.2. Дистанционные каналы		10	5	1
4.3. Инновации		10	10	10
5. $K_5$ (конкурентоспособность продуктов)	0,15	9	9	9
5.1. Ипотечное кредитование		10	9	8
5.2. Потребительское кредитование		9	8	10
5.3. Автокредитование		8	10	9
5.4. Вклады в рублях		8	9	10
5.5. Вклады в евро		9	9	10
5.6. Вклады в долларах США		10	8	9
5.7. Банковские карты		10	9	8
6. $K_6$ (конкурентоспособность лояльности клиентов)	0,20	10	9	1
$K_{\text{компл.}}$ на основе суммы единичных показателей, $K = \sum_{j=1}^n K_j$		58	50	32
$K_{\text{компл.}}$ на основе среднего взвешенного арифметического показателя, $K = \sum_{j=1}^n K_j * W_j$	1	12	10	6

Источник: [Составлено автором]

По результатам оценки наибольшей конкурентоспособностью обладает «Сбербанк». Его несомненное преимущество заключается в филиальной доступности, технологиях и лояльности клиентов. Второе место по оценке конкурентоспособности занимает «ВТБ24». Однако, не смотря на сильные позиции банка, он все же имеет ряд недостатков по сравнению с конкурентами.

Далее был проведен регрессионный анализ, с целью изучения регрессионной зависимости факторов влияющих на конкурентоспособность посредством управления взаимоотношениями с клиентами. Исходные данные представлены в таблице 7.

Таблица 2.7

Исходные данные зависимой и влияющих переменных с 2006 по 2016 г.

	Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
У	Операционная прибыль, млн. руб.	275,0 6	380,0 5	577,0 5	735,8 9	780,9 7	860,2 2	1086 ,09	1428, 75	1846 ,81	2199 ,45	2844 ,47
X1	Кол-во банкоматов, шт.	9607	12808	17500	22907	27900	34500	7397 3	89016	9005 9	8600 0	8000 0
X2	Уровень лояльности клиентов, %	32	33	34	35	35	39	47	54	60	55	58
X3	Кол-во действующих банковских карт. тыс. шт.	17,6	23,3	30,4	39,8	51,4	54	68,8	92,6	101, 9	117, 9	120, 3
X4	Объем платежей, млрд. руб.	668	868,4	1100	1179	1621	1800	2000	2200	2500	2812	3700

Продолжение таблицы 2.7

	Показатель	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
X5	Среднедушевые денежные доходы населения, руб.	12864	13864	14864	16895	18958	20780	2322 1	25922 8,2	2776 6	3046 6	3073 8
X6	Кол-во филиалов, шт.	19261	19224	19499	19675	19103	18882	1872 7	17893	1704 6	1640 0	1501 6
X7	Кол-во кредитов, тыс. шт.	3,7	3,9	3,5	4,2	4,9	5,3	6	6,2	5,8	3,7	4,9
X8	Уровень удовлетворенности клиентов, %	72	73	74	75	78	80	82	85	86	91	93
X9	Уровень вовлеченности сотрудников, %	61	62	63	64	66,42	59,9	60,1	61,2	68,9	75,6	76

Источник: [Составлено автором]

Для построения уравнения множественной регрессии мы воспользовались методом наименьших квадратов. Результаты представлены в таблицах 8, 9.

Таблица 2.8

#### Линейная модель множественной регрессии

	Коэффициент	Ст. ошибка	t-статистика	P-значение
const	116997	207389	0,5641	0,6730
X1	0,027251	0,0521839	0,5222	0,6936
X2	-251,767	501,939	-0,5016	0,7040
X3	191,807	341,951	0,5609	0,6746
X4	1,95823	2,05632	0,9523	0,5156
X5	-0,00515669	0,0101077	-0,5102	0,6997
X6	-1,42203	2,53996	-0,5599	0,6751
X7	-535,289	728,059	-0,7352	0,5964
X8	-934,945	1609,31	-0,5810	0,6649
X9	-276,11	519,124	-0,5319	0,6888

Источник: [Составлено автором]

Таблица 2.9

#### Фрагмент протокола девятифакторного регрессионного анализа

Среднее зав. перемен	1183,164
R-квадрат	0,997415
F(9, 1)	42,87400
Лог. правдоподобие	-56,01971
Крит. Шварца	136,0184
Ст. откл. зав. перемен	812,7770
Ст. ошибка модели	130,6746
Испр. R-квадрат	0,974151
P-значение (F)	0,118014
Крит. Акаике	132,0394
Крит. Хеннана-Куинна	129,5313

Источник: [Составлено автором]

Анализируя данные, стоит отметить, что коэффициент детерминации ( $R$ -квадрат = 0,997415) близок к 1, что говорит о качественно построенной модели. Оценка модели регрессии выглядит следующим образом:  $y=116997+0.03x_1-251,8x_2+191,8x_3+1,96x_4-0,005x_5-1,4x_6-535,3x_7-934,9x_8-276x_9$ .

Для проверки значимости модели и коэффициентов мы не можем использовать проверку характера распределения остатков, т.к. выборка невелика. Поэтому проведем проверку адекватности линейной модели множественной регрессии выборочным данным с помощью распределения Фишера-Снедекора. Получили  $F_{\text{Крит.}}=10,6449$ ; отсюда следует, что  $F_{\text{Крит.}}=10,6449$  меньше  $F_{\text{набл.}}=42,87$ , а значит, можно сказать, что модель признается адекватной выборочным данным с вероятностью ошибиться 0,05.

Исследуем модель на мультиколлинеарность. Для этого проведем анализ оценки матрицы парных коэффициентов между объясняющими переменными.

Таблица 2.10

Результаты оценки корреляционной матрицы между объясняющими переменными

x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	
1,0000	0,9740	0,9412	0,8618	0,4648	-0,7896	0,6329	0,9108	0,5126	x1
	1,0000	0,9614	0,9037	0,3840	-0,8790	0,5507	0,9346	0,6194	x2
		1,0000	0,9641	0,3262	-0,9170	0,4561	0,9902	0,7415	x3
			1,0000	0,2089	-0,9419	0,4363	0,9837	0,7607	x4
				1,0000	-0,1587	0,5215	0,2770	-0,1611	x5
					1,0000	-0,2343	-0,9374	-0,8405	x6
						1,0000	0,4279	-0,1673	x7
							1,0000	0,7496	x8
								1,0000	x9

Источник: [Составлено автором]

Как видно из таблицы 10, сильная связь наблюдается между переменными между  $x_1$  и  $x_2$  ( $r_{x_1,x_2}=0,97$ ),  $x_1$  и  $x_3$  ( $r_{x_1,x_3}=0,94$ ),  $x_1$  и  $x_4$  ( $r_{x_1,x_4}=0,86$ ),  $x_1$  и  $x_8$  ( $r_{x_1,x_8}=0,91$ ),  $x_3$  и  $x_2$  ( $r_{x_3,x_2}=0,96$ ),  $x_2$  и  $x_4$  ( $r_{x_2,x_4}=0,9$ ) и т.д., что говорит о наличии мультиколлинеарности. В связи с этим, модель не является пригодной для анализа и прогнозирования, а значит, следует

устранить мультиколлинеарность. Используем метод пошаговой регрессии с включением.

Таблица 2.11

## Этапы регрессионного анализа

1 этап		2 этап		3 этап		4 этап	
Показатель	Значение	Показатель	Значение	Показатель	Значение	Показатель	Значение
$R^2_{y/x_1}$	0,716	$R^2_{y/x_4x_1}$	0,961	$R^2_{y/x_4x_6x_1}$	0,983	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_1}$	0,991
$R^2_{y/x_2}$	0,831	$R^2_{y/x_4x_2}$	0,965	$R^2_{y/x_4x_6x_2}$	0,984	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_2}$	0,993
$R^2_{y/x_3}$	0,929	$R^2_{y/x_4x_3}$	0,966	$R^2_{y/x_4x_6x_3}$	0,986	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_3}$	0,991
$R^2_{y/x_4}$	0,961	$R^2_{y/x_4x_5}$	0,962	$R^2_{y/x_4x_6x_5}$	0,983	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_5}$	0,99
$R^2_{y/x_5}$	0,034	$R^2_{y/x_4x_6}$	0,983	$R^2_{y/x_4x_6x_7}$	0,986	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_7}$	0,988
$R^2_{y/x_6}$	0,946	$R^2_{y/x_4x_7}$	0,978	$R^2_{y/x_4x_6x_8}$	0,983	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_8}$	0,989
$R^2_{y/x_7}$	0,097	$R^2_{y/x_4x_8}$	0,964	$R^2_{y/x_4x_6x_9}$	0,988		
$R^2_{y/x_8}$	0,947	$R^2_{y/x_4x_9}$	0,981				
$R^2_{y/x_9}$	0,702						
$R^2(1)$	0,96	$R^2(2)$	0,98	$R^2(3)$	0,983	$R^2(4)$	0,99
$R^2_{min}$	0,947	$R^2_{min}$	0,973	$R^2_{min}$	0,978	$R^2_{min}$	0,984
5 этап		6 этап		7 этап		8 этап	
Показатель	Значение	Показатель	Значение	Показатель	Значение	Показатель	Значение
$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_1}}$	0,9931	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_1}}$	0,995	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8x_1}}$	0,996	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8x_3x_1}}$	0,997
$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_3}}$	0,99281	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_3}}$	0,995	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8x_3}}$	0,997	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8x_3x_5}}$	0,997
$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_5}}$	0,99302	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_5}}$	0,995	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8x_5}}$	0,996		
$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7}}$	0,99458	$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_7x_8}}$	0,996				
$R^2_{y/x_4x_6x_9x_{2x_8}}$	0,99286						
$R^2(5)$	0,99	$R^2(6)$	0,99	$R^2(7)$	0,99	$R^2(8)$	0,99
$R^2_{min}$	0,987	$R^2_{min}$	0,988	$R^2_{min}$	0,989	$R^2_{min}$	0,984

Источник: [Составлено автором]

Следовательно, на первом шаге включаем в модель переменную  $X_4$ , так как  $R^2_{y/x_4} = \max R^2_{y/x_i} = 0,961$ . Несмещенная оценка коэффициента детерминации равна 0,96, а величина нижней доверительной границы 0,95. Значит, продолжаем анализ и выбираем пару объясняющих переменных, одна из которых -  $x_4$ . В результате включаем в модель следующие переменные -  $x_4, x_6, x_9, x_2, x_7, x_8, x_3, x_1$ .

Построим график, на котором отразим значения несмещенной оценки коэффициента детерминации ( $R^2$ ) и величины нижней доверительной границы ( $R^2_{min}$ ). Графический результат представлен на рисунке 2.31.

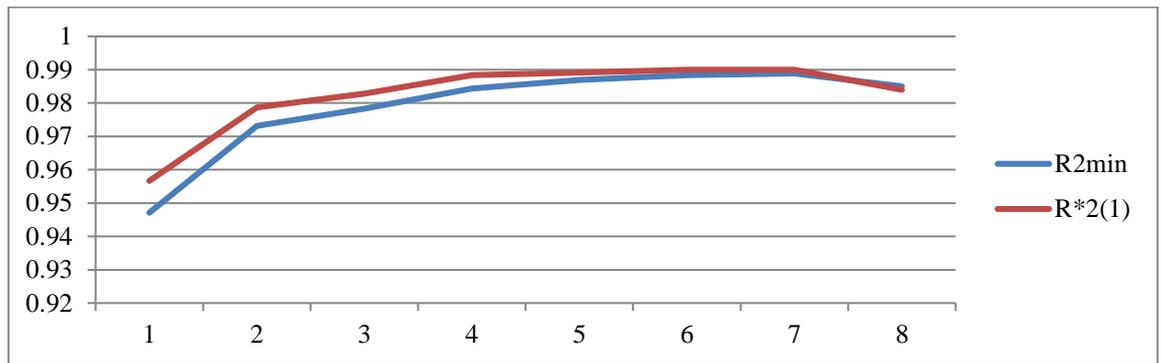


Рисунок 2.31. График изменения скорректированного  $R^2$  и  $R^2_{\min}$  в зависимости от шага

Источник: [Составлено автором]

Как видно из графика, нижняя граница доверительного интервала скорректированного коэффициента детерминации принимает максимальное значение на шаге 7 - значит окончательный состав переменных в модели:  $x_4$ ,  $x_6$ ,  $x_9$ ,  $x_2$ ,  $x_7$ ,  $x_8$ ,  $x_3$ .

Таким образом, в результате проведения пошаговой регрессии получили следующую оценку модели регрессии:  $\hat{y} = 10518,1 + 7,21826x_2 + 17,2548x_3 + 0,913879x_4 - 0,117056x_6 - 166,535x_7 - 108,905x_8 - 11,4892x_9$ .

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что на конкурентоспособность «Сбербанка» значимое влияние оказывают такие факторы как: лояльность клиентов, количество действующих банковских карт, объемы платежей физических лиц, количество филиалов, количество выданных кредитов, уровень удовлетворенности клиентов и уровень вовлеченности сотрудников. Коэффициент детерминации составил 0,99%, т.е. 99% роста конкурентоспособности обусловлено влиянием отобранных факторов и около 1% неучтенных в модели факторов.

На основе полученной модели и функции «Тенденция» (MS Excel) были спрогнозированы будущие операционные доходы банка. Результаты прогнозирования рассчитаны на период с 2017 по 2021 года, и представлены в таблице 2.12.

Прогнозирование операционных доходов, млн. руб.

Год	Значение, млн. руб.
2006	250,4
2007	389,8
2008	645,2
2009	629,2
2010	829,2
2011	882,9
2012	1060,2
2013	1429,2
2014	1875,5
2015	2204,4
2016	2818,8
2017	2580,7
2018	2813,7
2019	3046,56
2020	3279,5
2021	3512,4

Источник: [Составлено автором]

Таким образом, данная модель правдиво отражает действительность, и может быть в дальнейшем использована для прогнозирования объемов прибыли банка. Проведенный анализ помог отобрать ряд факторов, влияющих на конкурентоспособность банка и банковского сектора в целом. Данный анализ помог выявить проблемы и сформировать ряд рекомендации для «Сбербанка».

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

#### 3.1. Основные проблемы во взаимоотношениях с клиентами и расчет эффективности рекомендаций по повышению конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России»

Конкурентоспособность банковского сектора определяется рядом факторов, важное место в которых занимает процесс формирования отношений между банком и потребителями. Ранее, с помощью количественного и качественного анализа мы выявили ряд проблем во взаимоотношениях с клиентами в «Сбербанке». Стоит отметить, что ряд проблем характерен для всего банковского сектора. Поэтому разработка рекомендации по устранению проблем, позволит «Сбербанку» сформировать конкурентное преимущество по сравнению с другими банками. Далее рассмотрим каждую из проблем более подробно.

1. Слабая динамика развития объемов пенсионных продуктов. Возможно, это связано с мошенничеством в банковской сфере, о котором активно информируют СМИ. Несмотря на усиление законодательства в области охраны персональных данных, на совершенствование банковских технологии, направленных на защиту информации клиентов наблюдается тенденция роста мошеннических операций. По результатам анализа «Центра мониторинга и реагирования на компьютерные атаки в кредитно-финансовой сфере Главного управления безопасности и защиты информации Банка России» за 2016 год зафиксированы: 21 несанкционированный перевод; 17 несанкционированных доступов к программному обеспечению банкоматов; 25 ложных заявок; 15 ложных сообщений об отмене операции и другие. В результате было похищено около 1,27 млрд. руб. [49]. Следует учесть, что

пожилые люди наиболее подверженная мошенничеству категория клиентов, в связи с чем необходимо уделить внимание их защите. Самым эффективным каналом взаимодействия с пожилыми людьми являются брошюры, в которых необходимо предоставить следующую информацию: описание выгоды от использования продуктов, их надежность, правила защиты от мошеннических операций, подкрепленных статистикой и интервью. Тираж брошюр составит 22,5 млн. шт. (из расчета что: на один офис приходится 1500 пенсионеров; 15 тыс. офисов). Данная мера позволит снизить риск мошенничества, повысить объемы продаж пенсионных продуктов, а так же поддерживать имидж надежного банка.

Так же для стимулирования объемов продаж социальных карт можно использовать дополнительные опции. Например, бесплатное смс-оповещение «Мобильный банк» (26,3 млн. пенсионеров), оплата коммунальных платежей бонусами (Спасибо от Сбербанка). А для повышения качества обслуживания можно выделить отдельную телефонную линию для пенсионеров, цветовую идентификацию на устройствах обслуживания в банках (например, для снятия наличных - красный цвет кнопки, что позволит снизить количество неверно взятых талонов и повысит скорость обслуживания).

Таблица 3.1

Расчет эффективности рекомендации по повышению объемов продаж пенсионных продуктов

Проект 1		Проект 2	
Наименование	Значение	Наименование	Значение
Формат изделия	A5	Затраты на 1 пенсионера	360 руб.
Цветность печати	4+4, полноцветная	Затраты, всего	9483750 тыс. руб.
Кол-во страниц	10		
Скрепление	скоба		
Офсетная бумага	80г/м <sup>2</sup>		
Тираж	22,5 млн. шт.		
Затраты	118611 тыс. руб.		
Ставка дисконтирования	9,25%	Ставка дисконтирования	9,25%
NPV	11496 тыс. руб.	NPV	2131 тыс. руб.
IRR	2185%	IRR	17%

Источник: [Составлено автором]

По результатам расчетов можно отметить, что оба проекта являются эффективными. Однако доходность первого проекта выше.

2. Жалобы клиентов в части обслуживания. Несмотря на то что, «Сбербанк» имеет высокий показатель лояльности по сравнению с банками-конкурентами, у клиентов все же возникает ряд проблем. Среди основной проблемы, возникающей у клиентов в процессе обслуживания и в постпродажном периоде, является неполная информированность о банковских продуктах, условиях и сроках их предоставления (около 30% жалоб связаны с обслуживанием в ВСП). С активным развитием удаленных каналов получение актуальной и достоверной информации усложняется. Отсутствие точной информации формирует жалобы и претензии клиентов. Поэтому необходимо внести в стандарт предоставления услуг Сбербанка обязательную обратную связь с клиентом (уведомлением в «Сбербанк-Онлайн») о каждом этапе оказания услуги, а также точную информацию о сроках оказания (дата подачи заявки, срок рассмотрения заявки, дата следующего платежа и его сумма и т.д.). Это позволит снизить недовольства клиентов и загруженность внутренних-структурных подразделений.

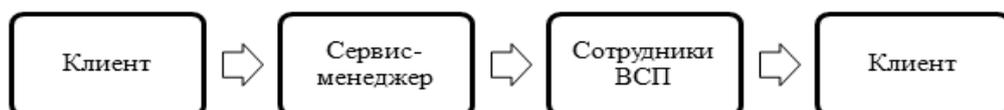


Рисунок 3.1. Процесс решения вопроса клиента (до оптимизации)



Рисунок 3.2. Процесс решения вопросов клиента (после оптимизации)

Как мы видим из рисунков 3.1 и 3.2, количество звеньев процесса значительно сократилось после оптимизации. Прямое взаимодействие клиента и сотрудника обеспечивает более высокую скорость разрешения проблем и индивидуальный подход.

Для оценки эффективности мы провели корреляционный анализ между количеством жалоб и уровнем удовлетворенности клиентов, и выявили

существующую обратную связь (-0,44). Это говорит о том, что при снижении жалоб на 300 штук, уровень удовлетворенности увеличиться на 1% и составит 94%. В результате данная рекомендация обеспечит снижение доли жалоб, т.к. все вопросы клиентов будут разрешены максимально быстро, а так же снижение загруженности специалистов офиса (см. таблицу 15).

Помимо этого, около 9% занимают проблемы клиентов по использованию программы лояльности «Спасибо от Сбербанка». Так, например, бонусы сгорают по истечению 36 месяцев с момента накопления без предупреждения клиентов. В связи с этим, необходимо ввести оповещение о сгорании бонусов за 2-3 месяца в приложении или предоставление возможности клиентам на «истекающие» баллы приобрести товары из фирменного магазина «Сбербанка».

Для оценки эффективности мы провели корреляционный анализ между количеством участников программы лояльности и индексом лояльности клиентов, и выявили прямую сильную связь (0,78). Это говорит о том, что при увеличении количества участников программы на 1 млн. чел., индекс лояльности увеличиться на 2,5% и составит 60,5%. Результат данной рекомендации будет заключаться в повышении уровня лояльности клиентов (см. таблицу 14).

Таблица 3.2

#### Результаты корреляционного анализа

1) Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кол-во жалоб, шт.	1000	2800	2600	2000	3000	1500	1300	1000
Уровень удовлетворенности клиентов, %	78	80	82	85	86	91	93	93,57
Корреляция	-0,44							
2) Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Кол-во участников программы лояльности «Спасибо от Сбербанка», млн. чел.	3	10	14	17	24	25		
Индекс лояльности клиентов, %	47	54	60	55	58	60,5		
Корреляция	0,78							

Источник: [Составлено автором]

3. Переформатирование офисов согласно концепции «Agail». В настоящее время «Сбербанк» запустил ряд мероприятий по

переформатированию офисов. Суть данного преобразования заключается в одинаковом зонировании офисов, как на территории РФ, так и за рубежом. Однако, в связи с тем, что «Сбербанк» переходит на методологию «Agile» (пока что в области разработки продуктов), необходимо внедрять эту концепцию и в процесс обслуживания (персонализированный подход к клиенту). Главной чертой концепции «Agile» является гибкость, поэтому необходимо, чтобы отделение банка предлагало не только финансовые услуги, но и ряд других. В связи с чем банк становится местом для встречи друзей.

В левой части рисунка 37 представлено текущее зонирование в офисах обслуживания в рамках переформатирования. «Сбербанк» стремится сформировать единые стандарты расположения зон во всех офисах России и мира. Это обеспечит удобство для клиентов, так как они заранее будут знать, куда им следует обратиться для решения каких-либо проблем.

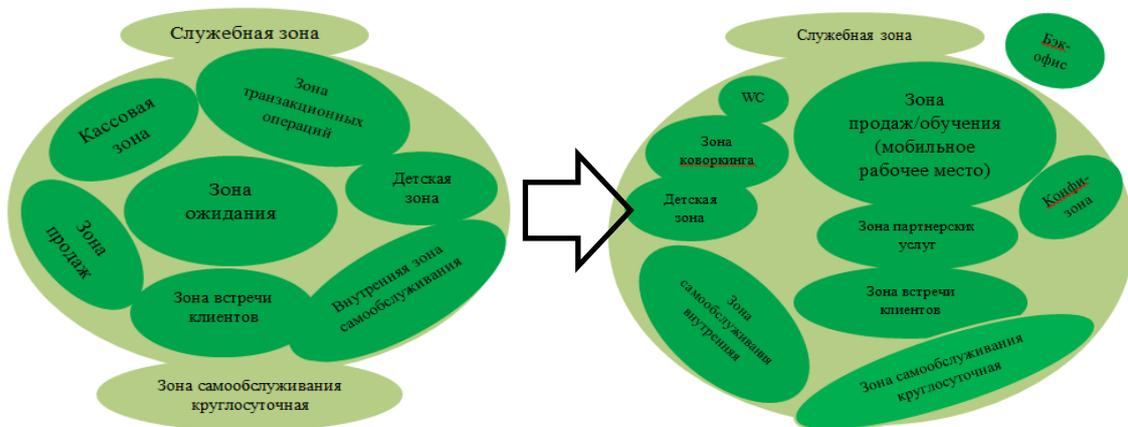


Рисунок 3.3. Зонирование внутреннего структурного подразделения

Источник: [Составлено автором]

Однако, в связи со стратегией банка, с стремлением создать масштабную экосистему и с переходом на «Agile» необходимо внести изменения в структуре офиса. Концепция данного типа офиса является смешанной, с одной стороны офис выполнен в формате «бар» (зал с посадочными местами и бэк-офис («кухня») в невидимой зоне), с другой - «магазин самообслуживания». Как мы видим, предложенное нами

зонирование на 85% предназначено для клиентской работы. Кратко рассмотрим каждую зону:

- Зона самообслуживания включает в себя стойку «хостес» для встречи клиентов (выявление потребностей и навигация), устройства самообслуживания (ИПТ и АТМ), зону ожидания. В окнах присутствуют ЖК-панели с видео-рекламой и отражают загруженность офиса. На входе установлена пропускная система. Основные услуги: платежи через банковскую карту в пользу юридических лиц, подключение онлайн-услуг, переводы, купля-продажа валют в банкомате.

- Зона продаж/ место обучения клиентов предполагает открытое рабочее место. Основные услуги: выдача банковских карт, подключение дистанционных каналов и обучение им, подача заявок на кредит и вклад, онлайн-запись клиентов в ВСП.

- Конфи-зона представляет собой конференц-кабины, для обслуживания сотрудниками Центра оперативной поддержки продаж, посредством видео-связи. Подтверждение всех операций клиент осуществляет через POS-терминал (ввод пин-кода, отпечаток пальца). Основные услуги: справочная информация (розыск платежей, перевода, выпуск/перевыпуск карт, выдача справок/выписок и т.д.).

- Зона коворкинга/зона отдыха представляет собой рабочие места для клиентов, гардероб, wc, детскую зону, библиотеку «Сбербанка», кофе-пойнт, зону зарядки портативных устройств клиентов.

- Зона партнеров представляет собой место продаж нефинансовых услуг партнеров банка, МФЦ, туристических агентств, служб доставки и т.д.

Следует отметить, что основу штата составляют универсальные сотрудники-консультанты, которые выявляют потребности, идентифицируют клиента, консультируют и обучают, а так же отправляют задачи в бэк-офис (все операционные сотрудники находятся вне поля зрения). Время ожидания клиента используется для его обучения и дополнительных продаж.

Так же для повышения качества обслуживания необходимо внедрить блок записи клиентов в «Сбербанк-Онлайн» или в любом мессенджере. Данный блок позволит осуществить: запись к специалисту на время, мониторинг загруженности офисов.

Учитывая смешанность концепции, можно предположить, что офис сможет функционировать 24/7 без привязки к штатной численности, так как операции в ЦОПП всегда доступны. Помимо этого частота посещения такого ВСП выше за счет партнерских и нефинансовых услуг в точке.

Таблица 3.3

### Расчет затрат и эффективности офиса нового формата

Наименование	Значение
Строительство и реконструкция (проектные, изыскательные, подготовительные, общестроительные работы; внутренние инженерные системы; слаботочные работы, отделка)	4948 тыс. руб.
Приобретение мебели	700 тыс. руб.
Приобретение рекламного оборудования и оборудования для залов	500 тыс. руб.
ИТ, охрана, безопасность	706 тыс. руб.
Прочие расходы	100 тыс. руб.
Затрат на 1 офис	6854 тыс. руб.
Итого затрат на 700 офисов	4797800 тыс. руб.
Ставка дисконтирования	9,25%
NPV	6817 тыс. руб.
IRR	52%

Источник: [Составлено автором]

Следует пояснить, что в приобретение оборудования входит приобретение ЖК-панелей (68 тыс. руб.), стационарный кодек внутренний канал связи (500 тыс. руб.), софт клиент - ПК (130 тыс. руб.), web-камера (1,9 тыс. руб.), гарнитура и колонки (1,35 тыс. руб.), МФУ (62 тыс. руб.), факс (9 тыс. руб.).

Несмотря на большую затратность проекта можно отметить что он является эффективным.

4. Доступность для людей с ограниченными возможностями. В обслуживании клиентов «Сбербанк» уделяет большое внимание социальным группам населения. Особенно активно банк стремится обеспечить доступность банковских услуг для людей с ограниченными возможностями.

Анализируя данные статистики, наблюдается общее снижение числа людей с ограниченными возможностями, однако численность детей с ограниченными возможностями увеличивается [49]. В первую очередь, это говорит о том, что в будущем потребность в доступности услуг для людей с ограниченными возможностями будет только расти. Так же около 45% людей с ограниченными возможностями отмечают недоступность в использовании различных видов услуг, в том числе и банковских [49]. Помимо этого, только 15% людей с ограниченными возможностями старше 15 лет имеют возможность выхода в Интернет [28]. Поэтому банк должен осуществлять не только комплексную доступность услуг для людей с ограниченными возможностями, но и внедрять специализированные продукты и сервисы.

В связи с этим нами предложено внедрение документальной части обслуживания в офисах с использованием принтеров Брайля (визуально напечатанный документ схож с документом, напечатанном на струйном принтере, а тактильно - обладает рельефом) для незрячих и плоховидящих клиентов.

Таблица 3.4

#### Расчет эффективности проекта для ЛСОВ

Наименование	Значение
Стоимость одного принтера	550 тыс. руб.
Кол-во офисов оборудованных для доступа ЛСОВ	5000
Затраты, всего	2750000 тыс. руб.
Ставка дисконтирования	9,25%
NPV	12482 тыс. руб.
IRR	98%

Источник: [Составлено автором]

Помимо этого, проанализировав деятельность конкурентов можно выделить преимущество в сервисе, отражающем загруженность офисов банка. Данный сервис позволит клиенту найти ближайший офис с минимальной загрузкой, получить актуальную информацию по работе офисов, особенно в выходные и праздничные дни. Результатом данного

предложения является повышение скорости обслуживания, лояльность клиента.

Таким образом, разработанный комплекс мероприятий поможет банку сформировать ряд конкурентных преимуществ перед банковским сектором и прочими предприятиями, предоставляющими финансовые услуги. Следует отметить, что разработка рекомендации по повышению конкурентоспособности банковского сектора предполагает систематическое проведение анализа внутренних и внешних процессов. Таким образом, в диссертации разработан комплекс теоретических и практических положений по повышению конкурентоспособности кредитных организаций на рынке банковских услуг, а в частности «Сбербанка».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время на рынке финансовых услуг появляется все большее количество нефинансовых организаций, предлагающих финансовые услуги, что говорит об усиливающейся конкуренции на рынке. В связи с чем, управление взаимоотношениями с клиентами играет важную роль в конкурентоспособности банковского сектора. Именно клиенты являются ключевым аспектом при формировании стратегии банка.

Следует отметить, что конкурентоспособность банка определяется не только конкурентоспособностью его услуг, финансовых показателей или занимаемой доли рынка. Прежде всего, конкурентоспособность банка представляет собой систему экономических взаимоотношений кредитных организаций с другими субъектами хозяйственной деятельности, направленную на формирование внутренних и внешних преимуществ в долгосрочной перспективе, обеспечивающих эффективную работу банка. Важными конкурентными преимуществами, влияющими на управление взаимоотношениями с клиентами, являются следующие факторы: маркетинг, филиальная структура, персонал, технологии и продуктовая линейка. Именно эти факторы непосредственно участвуют в формировании отношения между клиентами и банком.

При этом, следует отметить значение Agile-методологии в формировании взаимоотношений с клиентами. Суть данного метода, с точки зрения управления взаимоотношениями с клиентами, заключается в постоянной обратной связи с клиентом, что обеспечивает быструю поставку качественной услуги, непрерывную и быструю возможность ее улучшение, а так же формирование клиентоцентричной модели взаимодействия. За счет таких показателей как скорость предоставления услуги и индивидуальный подход к клиенту формируется конкурентоспособность банка.

По результатам анализа внешней среды мы выявили сильное влияние четырех групп факторов. Однако, большее значение на банковский сектор

оказывают политические факторы, а именно усиленный государственный надзор за работой финансовых институтов. Так же нестабильная экономическая и геополитическая ситуации в мире, связанные с введением санкций, падением курса рубля относительно мировых иностранных валют, падением мировых цен на нефть привели к изменению в структуре расходов населения. Рост инфляционных ожиданий населения снижает стимулы к хранению и сбережению денежных средств на счетах банка, что приводит к оттоку денежных средств и снижению ликвидности банков. Среди экономических факторов, можно выделить рост процентных ставок в сфере розничного кредитования, что приводит к активной борьбе банков за привлечение новых клиентов. Помимо этого падение реальных доходов населения сказывается на росте просроченной задолженности, что приводит к значительным убыткам кредитных организаций. Среди технологических факторов, следует отметить развитие интернет технологии со стороны нефинансовых компаний, которые являются более инновационными, нежели банки. Примерами таким компании могут быть мобильные операторы и предприятия туристического бизнеса. Поэтому банки должны не только следовать требованиям законодательства, но и постоянно совершенствовать методы взаимодействия с клиентами, а так же внедрять передовые банковские технологии. Это позволит банкам избежать возможных угроз и сформировать ряд преимуществ.

По результатам анализа внутренней среды банков, мы выявили, что лидирующее положение в банковском секторе занимает «Сбербанк». Его отличительными преимуществами являются: филиальная доступность, тарифы продуктовой линейки, большая клиентская база, имидж, технологии. Так же, мы можем отметить сильную конкуренцию между анализируемыми банками в части формирования квалифицированного кадрового состава и инновационности организаций. Это говорит о том, что данные показатели оказывают значительное влияние на управление взаимоотношениями с клиентами и на формирование конкурентных преимуществ.

При количественной оценке конкурентоспособности мы выявили, что существующие методики являются узкоспециализированными. Поэтому комплексную оценку конкурентоспособности банка необходимо осуществлять в два этапа, с применением качественных и количественных методик.

Наиболее значимыми факторами, влияющими на конкурентоспособность, посредством управления взаимоотношениями с клиентами, являются: лояльность и удовлетворенность клиентов, количество филиалов, уровень вовлеченности сотрудников. Помимо этого, несомненно, на конкурентоспособность банка влияют и объемы реализованных услуг - количество действующих банковских карт, объемы платежей физических лиц, количество выданных кредитов. Данные результаты регрессионного анализа позволяют сделать вывод о том, что конкурентоспособность банка в большей мере определяется лояльностью и удовлетворенностью клиентов.

Проведенное исследование позволило разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности «Сбербанка России», которые включают в себя: проведение мероприятий по развитию клиентской базы, работы по улучшению качества обслуживания клиентов, мероприятия по улучшению отношения клиентов розничного сегмента к банку. Основной концепцией данных рекомендаций является переход от максимальной продажи продуктов к клиентоцентричному подходу, при котором ключевым моментом выступает формирование индивидуального подхода к каждому клиенту.

Таким образом, разработанные авторские рекомендации, полученные в результате исследования, позволят кредитным организациям повысить эффективность своей деятельности, сформировать клиентоцентричную модель взаимодействия с клиентами, обеспечить гибкость в выявлении и удовлетворении потребностей клиентов, повысить конкурентоспособность на рынке услуг, в том числе и нефинансовых.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров, А. К. Конкурентоспособность предприятия: учебник / А. К. Александров, А. Н. Неделькин, О. А. Савчук. - М.: Инфра-М, 2013. - 288 с.
2. Банки с государственным участием / Банковский портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://1eb.ru/bank/2393-banki-s-gosudarstvennym-uchastiem-spisok-2016.html> (дата обращения: 23.03.2017).
3. Быданова, М. В. О разработке стратегии управления взаимоотношениями с клиентами и механизмах ее реализации / М. В. Быданова // Стратегическое проектное управление. - 2014. - С. 17-20.
4. Варфоломеева, А. О. Информационные системы предприятия: учеб. пособие / А. О. Варфоломеева, А. В. Коряковский, В. П. Романов. - М.: Инфра-М, 2017. - 332 с.
5. Власова, О. Рынок продовольственных товаров: учеб. для студ. вузов [Электронный ресурс] / О. Власова, Е. Кисилева, Е. Коннова. - М. : Вузовский учебник, 2013. - 144 с. Режим доступа: <http://litbook.net/book/140126/rynokprodtoov> (дата обращения: 02.06.16).
6. Вороханова, Ю. М. Методы и инструменты оценки конкурентоспособности банковской системы России / Ю. М. Вороханова, Н. К. Щипакина // Science Time. - 2015. - №4(16). - С. 1-9.
7. Герасименко, В. В. Маркетинг: учебник / В. В. Герасименко, М. С. Очковская, М. А. Рыбалко, Е. М. Слепенкова, С. А. Никитин, А. В. Черников, М. Е. Ульянова. - 3-е изд. - М.: Проспект, 2015. - 512 с.
8. Городецкая, О. Ю. CRM-система как стратегия управления бизнесом компании / О. Ю. Городецкая, Я. Л. Гобарева // Транспортное дело России. - 2014. - №4. - С. 169-173.
9. Гриненко, Т. Г. Стратегическое развитие: проблема оценки конкурентоспособности организации / Т. Г. Гриненко, А. В. Морозова //

Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы. - 2014. - С. 56-64.

10. Денисенко, В. И. Сравнительный анализ методов управления проектами / В. И. Денесенко, М. В. Матвеева // Вестник Государственного Университета им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. - 2015. - №2 (4). - С. 80-84.

11. Евсеев, Л. В. Проблемы применения agile-подходов по управлению проектами в российских IT-компаниях и способы их решения [Электронный ресурс] / Л. В. Евсеев, С. М. Голяков, А. Ю. Журавлева // Наука и мир. - 2016. - №6 (24). - С. 31-32. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26144460> (дата обращения: 13.01.17).

12. Евсеев, Л. В. Проблемы адаптации SCRUM-инструментов в Российской практике управления IT-проектами / Л. В. Евсеев // Международный академический вестник. - 2015. - №2 (8). - С. 60-61.

13. Егорова, В. А. Управление взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс] / В. А. Егорова, И. Ю. Кадникова // Современные проблемы экономического развития предприятий. - 2015. Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/811/8717> (дата обращения: 18.06.2016).

14. Ефремова, Л. И. Моделирование архитектуры предприятия [Электронный ресурс] / Л. И. Ефремова // Управление экономическими системами. - 2017. - № 3. Режим доступа: <http://uecs.ru/teoriya-sistem/item/4299-2017-03-02-07-33-03> (дата обращения: 06.06.2017).

15. Жданова, Е. С. Анализ определений термина конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Е. С. Жданова // Вестник науки и образования Северо-Запада России. - 2015. - № 4. - С. 1-9. Режим доступа: <http://vestniknauki.ru/2015.pdf> (дата обращения: 15.06.2016).

16. Иванова, С. С. Управление взаимоотношениями с клиентами в крупном розничном бизнесе / С. С. Иванова // Центральный банк Российской Федерации. - 2016. - №4. - С. 39-46.

17. Карвицкая, Г. В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности / Г. В. Карвицкая // Вестник Рязанского государственного института им. С.А. Есенина. - 2013. - №1. - С. 1-11.
18. Кешенкова, Н. В. Система управления взаимоотношениями с клиентами: розничный банковский бизнес в России / Н. В. Кешенкова // Модернизация, инновации, развитие. - 2013. - №14. - С. 85-90.
19. Кириллов, А. В. CRM как инструмент повышения конкурентоспособности коммерческого банка / А. В. Кириллов // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 12. - С. 127- 130.
20. Корпоративный кодекс сотрудника АБ «Газпром» / Газпромбанк [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/469/.pdf> (дата обращения: 03.05.17).
21. Кулибанова, В. В. Маркетинговые факторы успеха деятельности банка / В. В. Курбанова, Е. А. Кудрявцева // Проблемы современной экономики. - 2014. - №1 (49). - С. 152-154.
22. Кучма, К. П. Персонал банка как критерий его конкурентоспособности / К. П. Кучма, О. П. Кучма, О. Н. Горбунова // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - №4. - С. 55-61.
23. Лифиц, И. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. для студ. вузов / И. Лифиц. - М. : Юрайт, 2017. - 438 с.
24. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. - Екатеринбург: из-во Уральского университета, 2014. - 194 с.
25. Мошенничество и интернет-банкинг / Ведомости [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2016/08/04/> (дата обращения: 10.05.17).
26. Никонова, И. А. Проектное финансирование и анализ: учеб. пособие / И. А. Никонова, М. А. Федотова, Н. А. Лысова. - М.: Юрайт, 2016. - 146 с.

27. Новокрещенова, О. А. Обслуживание клиентов в банке: содержание и критерии качества / О. А. Новокрещенова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2015. - №34 (319). - С. 56-66.
28. Особый банк / «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://specialbank.ru/> (дата обращения: 05.06.17).
29. Официальный сайт «ВТБ24» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vtb24.ru/> (дата обращения: 03.05.17).
30. Официальный сайт «Газпромбанк» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/> (дата обращения: 10.05.17).
31. Официальный сайт «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 23.03.2017).
32. Официальный сайт Центрального Банка России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.cbr.ru> (дата обращения: 18.01.17).
33. Попов, С. А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс: учебник / С. А. Попов. - М.: Юрайт, 2017. - 464 с.
34. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 716 с.
35. Прогноз развития банковского сектора / Эксперт РА [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/banks/> (дата обращения: 03.05.17).
36. Прогноз социально-экономического развития российской федерации на 2017-2019 год / Минэкономразвития [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm> (дата обращения: 03.05.17).
37. Результаты исследования «ЦИМЭС» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cimes.pro/rejtingdovpotreb-br> (дата обращения: 18.03.17).
38. Романенко, М. А. Влияние гибких технологий на управление человеческими ресурсами проектов предприятий / М. А. Романенко, С. Н. Апенько // Фундаментальные исследования. - 2016. - №9-2. - С. 411-418.

39. Самородова, И. А. Инновационные технологии в электронном бизнесе как фактор повышения надежности и конкурентоспособности банка с помощью стейкхолдерской теории фирмы / И. А. Самородова // *Фундаментальные исследования*. - 2014. - №8-5. - С. 1139-1148.

40. Сербская, О. В. Инновации в проектной деятельности [Электронный ресурс] / О. В. Сербская // *Наука в цифрах*. - 2016. - №1. - С. 66-68. Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/elibrary832.pdf> (дата обращения: 18.01.17).

41. Титух, Е. В. Клиентоориентированность как элемент стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Е. В. Титух, М. А. Шостак // *Актуальные проблемы экономики современной России*. - 2015. - №2. - С. 371-376.

42. Тиханов, Е. А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е. А. Тиханов // *Фундаментальные исследования*. - 2016. - №10. - С. 647-651.

43. Толстикова, Е. А. Дискуссионные вопросы о сущности конкурентоспособности предприятия / Е. А. Толстикова // *Молодой ученый*. - 2016. - №20. - С. 443-446.

44. Торосян, Е. К. Управление взаимоотношениями с клиентами как часть маркетинговой стратегии компании / Е. К. Торосян // *Петербургский экономический журнал*. - 2016. - С. 87-92.

45. Третьяк, О. А. *Маркетинг: учеб. для студ. вузов* / О. А. Третьяк. - М.: Проспект, 2016. - 367 с.

46. Управление взаимоотношениями с клиентами / Customer Relationship Management [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/itm/crm-review.shtml> (дата обращения: 18.06.2016).

47. Управление взаимоотношениями с клиентами и ее основные составляющие / CRM [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/11\\_7/5/5\\_R1\\_T6.html](http://eos.ibi.spb.ru/umk/11_7/5/5_R1_T6.html) (дата обращения: 17.06.2016).

48. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2014. - 432 с.
49. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 10.05.17).
50. Федеральный закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_45769/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45769/) (дата обращения: 11.04.2016).
51. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О защите конкуренции». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/baabe5b69a3c031bfb8d485891bf8077d6809a94/) (дата обращения: 10.01.2016).
52. Финансовый рейтинг по ключевым показателям деятельности / Банковский портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.banki.ru/banks/list/?order=fin\\_rating](http://www.banki.ru/banks/list/?order=fin_rating) (дата обращения: 18.01.17).
53. Харитонов, В. И. Применение CRM-систем при принятии управленческих решений в организации [Электронный ресурс] / В. И. Харитонов // Системное управление. - 2016. - №3. Режим доступа: [http://sisupr.mrsu.ru/2016-1/kv\\_2016-1.pdf](http://sisupr.mrsu.ru/2016-1/kv_2016-1.pdf) (дата обращения: 18.06.2016).
54. Чернова, С. А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности региональных коммерческих банков / С. А. Чернова, М. Ю. Алиева // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2015. - №1(57). - С. 1-11.
55. Чернышева, И. А. Современные тенденции в практике повышения эффективности внутрифирменного планирования / И. А. Чернышева // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. - 2016. - С. 268-271.
56. Чмышенко, О. С. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Е. В. Чмышенко, О. С. Лазарева, Е. Г. Чмышенко, Н. И. Бондарчук. - Оренбург :

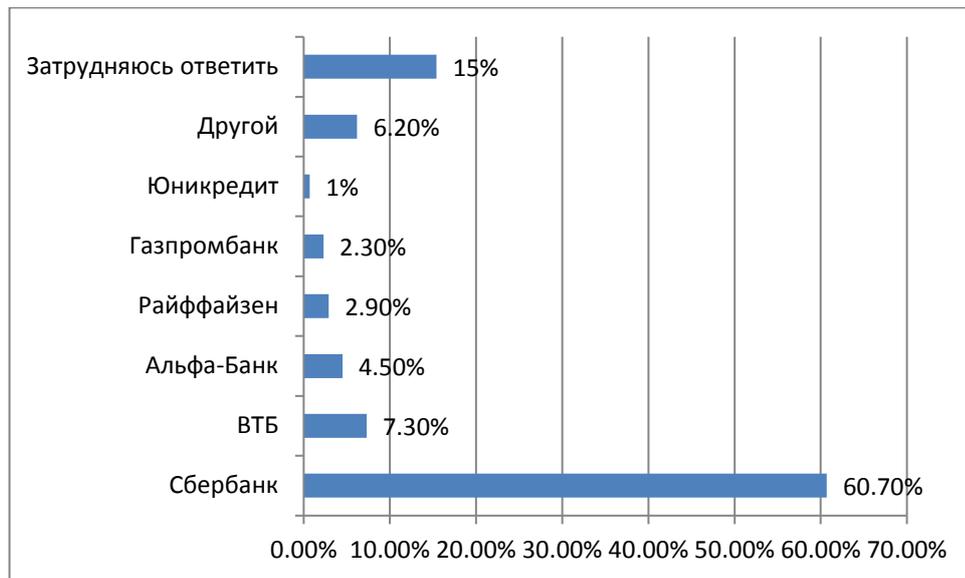
Пресса, 2013. - 150 с. Режим доступа: <http://fictionbook.ru/author/kollektiv.html> (дата обращения: 17.06.2016).

57. Что такое Agile / Гид по гибким методологиям, или как работать с пользой [Электронный ресурс] // Издательство Манн, Иванов, Фербер. Режим доступа: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/08/что-такое-agile-gajd> (дата обращения: 18.01.17).

58. Шуклина, З. Н. Управление инновационной активностью бизнеса в системе обслуживания клиентов / З. Н. Шуклина // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - №9. - С. 79-88.

59. Щербаков, В. В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике: учеб. для студ. вузов / В. В. Щербаков, А. В. Мерзляк, Е. О. Коскур-Оглы. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.

## Анализ лояльности клиентов в банковском секторе



Источник: [37]

## Расчет показателей надежности банков

Показатели	Год	«Сбербанк»	«Газпромбанк»	«ВТБ24»
1. Достаточность капитала (Н1)	2012	15,04	11,20	11,32
	2013	12,60	14,50	11,20
	2014	12,50	11,80	12,30
	2015	11,60	12,60	13,40
	2016	13,64	10,30	13,00
2. Уровень доходных активов (А1)	2012	109,84	114,15	71,99
	2013	86,73	87,11	73,63
	2014	87,69	92,84	68,50
	2015	86,57	91,49	67,37
	2016	99,08	95,68	70,45
3. Коэффициент активов с повышенным риском (А2)	2012	17,19	21,03	16,91
	2013	14,77	19,80	17,81
	2014	14,09	15,98	13,71
	2015	13,51	24,21	16,86
	2016	13,91	23,21	15,84
4. Уровень сомнительной задолженности (А3)	2012	1,02	7,24	2,82
	2013	1,98	2,48	2,27
	2014	1,64	1,88	2,43
	2015	1,46	1,99	2,24
	2016	1,49	2,20	2,04
5. Уровень резервов (А4)	2012	0,95	0,77	1,01
	2013	0,90	0,67	0,73
	2014	0,69	0,47	0,71
	2015	0,66	0,49	0,48
	2016	0,52	0,36	0,65
6. Уровень дебиторской задолженности (А5)	2012	73,49	67,23	73,33
	2013	71,95	67,31	73,13
	2014	73,60	76,86	78,79
	2015	73,06	67,28	75,28
	2016	74,29	69,41	76,20
7. Коэффициент иммобилизации активов (А6)	2012	28,52	17,01	7,06
	2013	26,55	13,40	8,16
	2014	24,19	6,41	7,19
	2015	24,17	7,91	5,65
	2016	20,49	6,86	5,14
8. Коэффициент «схлонывания» активов (А7)	2012	12,55	15,08	9,72
	2013	12,15	14,89	7,91
	2014	11,89	14,50	7,36
	2015	9,11	11,43	9,29
	2016	10,25	13,65	9,84
9. Прибыльность банка	2012	384,71	120,60	185,39
	2013	314,44	78,26	86,76
	2014	282,30	113,71	410,07
	2015	187,12	48,08	299,21
	2016	109,55	77,04	286,43
10. Коэффициент краткосрочной ликвидности (Н2)	2012	50,82	40,60	41,49
	2013	61,40	50,70	42,20
	2014	53,60	37,40	32,70
	2015	74,30	27,30	50,10
	2016	217,00	63,10	48,80
11. Коэффициент текущей ликвидности (Н3)	2012	72,90	61,50	90,66
	2013	74,30	67,00	80,70
	2014	58,50	73,50	76,70
	2015	66,40	54,00	150,50
	2016	302,00	84,50	87,90

## Продолжение таблицы 2

Показатели	Год	«Сбербанк»	«Газпромбанк»	«ВТБ24»
12. Коэффициент долгосрочной ликвидности (Н4)	2012	87,28	108,30	100,77
	2013	99,80	83,40	105,80
	2014	102,50	111,40	105,60
	2015	111,20	88,00	53,00
	2016	55,36	73,20	49,50

Источник: [Составлено автором]