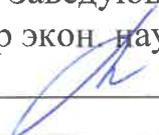


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
ГЭКИ ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

 И.А. Лиман

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу  
студент 2 курса очной формы  
обучения



Хазипова Гузель  
Альфредовна

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор



Киселица Елена  
Петровна

Рецензент  
д-р экон. наук, профессор



Шилова Наталья  
Николаевна

г. Тюмень, 2019

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 \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА .....	8
1.1. Конкурентоспособность банка: сущность, понятие и виды .....	8
1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности банка .....	21
1.3. Подходы к повышению конкурентоспособности банка.....	39
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ .....	60
2.1. Взаимоотношения с клиентами в банковской сфере: сущность, инструменты.....	60
2.2. Проблемы в управлении взаимоотношениями с клиентами в банковской сфере и их влияние на конкурентоспособность .....	76
2.3. Анализ методических подходов к управлению взаимоотношениями с клиентами в банковской сфере.....	80
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА НА ОСНОВЕ УРОВНЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ АО БАНК «СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНК».....	96
3.1. Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности банка на основе управления взаимоотношениями с клиентами.....	96
3.2. Анализ деятельности АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» и оценка конкурентоспособности на основе опроса .....	108
3.3. Аprobация усовершенствованного механизма повышения конкурентоспособности АО БАНКа «Сургутнефтегазбанка» за счет управления взаимоотношениями с клиентами .....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	125
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	126
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	134

## ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие национальной банковской системы неразрывно связаны с конкурентоспособностью российских банков. Наличие достаточного количества самостоятельных банков создает определенную среду, в которой банки вынуждены вступать в борьбу за клиента, улучшать качество обслуживания, расширять услуги, предлагать рынку новые продукты.

Постоянное увеличение конкуренции в секторе банковского обслуживания заставляет российские банки искать новые, более перспективные и экономичные пути повышения интенсивности и качества взаимодействия с клиентами, что обуславливает возрастающую роль нецелевых факторов в конкурентной борьбе на рынке банковских услуг. В настоящее время большинство банков предлагает примерно одинаковый набор услуг по сопоставимым ценам и качеству, поэтому конкуренция между банками переходит на качественно новый уровень.

Проблема конкуренции, прежде всего в рыночной экономике, выступает в качестве одного из глобальных вопросов экономической теории. Конкуренция — это экономическое соревнование между субъектами хозяйственной деятельности за возможность получения максимума прибыли и упрочения положения на рынке. Для современной России острейшая конкуренция в банковском бизнесе является уже объективной реальностью, которая с каждым годом по мере развития сети кредитных учреждений и других различных институтов постоянно возрастает.

**Цель:** усовершенствование механизма повышения конкурентоспособности банка за счет управления взаимоотношениями с клиентами

**Задачи:**

1. Исследовать методические основы повышения конкурентоспособности банка.
2. Проанализировать методические подходы к управлению взаимоотношениями с клиентами.

3. Усовершенствовать механизм повышения конкурентоспособности банка на основе уровня взаимоотношений с клиентами и его апробация на примере АО БАНК «Сургутнефтегазбанк».

Объектом исследования стали механизмы, повышения конкурентоспособности банка.

Предмет исследования – взаимоотношение с клиентами как инструмент повышения конкурентоспособности банка.

Теоретическая и методологическая основы - научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, которые исследуют проблемы конкурентоспособности банка и развитие клиентоориентированного подхода к управлению коммерческим банком; публикации в периодической печати, материалы Центрального Банка России.

В ходе изучения и анализа накопленных материалов был использован комплекс методов экономических исследований. В работе применялись монографический, аналитический, графический, сравнительный, экономико-математические методы исследования.

Степень разработанной проблемы. Содержание методов изучающие оценку конкурентоспособности банка рассмотрены в работах А.В. Буздалиным, С.А. Черновой, М.Ю. Алиевой, Н.Н. Куницыной, Ю.В. Разумовой, В.С. Краюшкиным, И. О. Спицыным, Я. О. Спицыным, Ю. С. Кудашевой, Р.А. Фатхутдинова, Л.В. Целиковой, И.В. Максимова.

Анализ работ посвященных управлению взаимоотношениями с клиентами П. Молино, Э. Пейна, М. Роджерс, Д. Пепперса, О. М. Трофимовой, А. В. Ручкина А. Крюкова.

Особенности оценки лояльности клиентов рассмотрены в работах Ж.Ж. Ламбена, ДД Аакера, Ф.Ф. Райхельда.

Основываясь на исследования авторов, следует подчеркнуть, что именно комплексный подход к повышению конкурентоспособности банка является залогом успешной реализации стратегии

Информационной базой исследования явились материалы Центрального Банка РФ, официальные отчетные данные кредитных организаций, материалы периодической экономической печати и материалы научно-практических конференций, монографические исследования отечественных и зарубежных ученых, творческие разработки научных коллективов.

Научная новизна состоит:

1. В теоретической части работы на основе системного подхода уточнен и дополнен термин «конкурентоспособность банка», отличающийся от известных, комплексным подходом к пониманию основ современной конкуренции и смещением акцента на формирование отношений потребителей.
2. Предложено повышать конкурентоспособность банка за счет построения взаимоотношений с клиентами, соответствующий постулату Т. Левитта о том, что новая конкуренция не между тем, что компании производят, а между тем, что они добавляют к товару в виде упаковки, услуги, рекламы, консультации и других значимых для потребителя преимуществ.
3. Усовершенствован механизм повышения конкурентоспособности банка, отличающийся от известных тем, что в качестве основного инструмента повышения конкурентоспособности банка используется формирование лояльности его клиентов.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизма повышения конкурентоспособности банка с помощью управления взаимоотношениями с клиентами.

Апробация результатов исследования. Научная публикация двух статей в «Теоретические и прикладные исследования социально-экономических систем в условиях интеграции России в мировую экономику». Материалы VII Международной заочной научно-практической конференции, в том числе публикация статьи в сборнике научных статей международного научного

форума «Наука и инновации-современные концепции», предложен усовершенствованный механизм повышения конкурентоспособности банка на основе взаимоотношений с клиентами.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 61 источников и тремя приложениями.

Работа изложена на 144 страницах, включает 14 таблиц, 24 рисунка., три формулы.

## ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА

### 1.1. Конкурентоспособность банка: сущность, понятие и виды

Обеспечение конкурентоспособности банка является трудоемкой задачей, требующей системного подхода при внедрении большого количества управленческих, технических, технологических и других инструментов.

Областью конкуренции – это сфера финансовых услуг, виды продукции (услуг) и рынки, на которых осуществляется независимое соперничество конкурентов.

Предметом конкуренции на финансовом рынке является услуга, посредством которой финансовые организации стремятся завоевать признание и деньги клиентов. В широком смысле это удовлетворение потребности. Узкое понимание предмета конкуренции ведет к выявлению конкурентов, оказывающих услуги-аналоги, либо услуги-заменители. Широкое понимание приводит и к более широкому набору конкурентов – здесь действуют все те, кто так или иначе может удовлетворить потребность в данной услуге, то ли «перевести» ее в какую-то «иную» потребность, то ли вообще исключить ее из жизнедеятельности потребителя.

Объектом конкуренции на финансовом рынке является потребитель финансовых услуг — клиент, и в этом качестве он имеет возможность выбора.

Субъектом конкуренции является конкурент, иными словами финансовая и иная организация, предоставляющая на рынок услуги и продукцию, расцениваемые потребителями как заменители услуг/проекции-оригиналов.

В общем виде конкуренцию можно определить как соперничество рыночных субъектов, заинтересованных в достижении одной и той же цели. Цель каждого

банка — чтобы клиент выбрал и приобрел именно его конкретную услугу. Рыночными представителями выступают либо продавцы, либо покупатели.

Отметим характерные признаки конкуренции:

- существование рынков с альтернативными возможностями выбора для покупателей (продавцов);
- наличие определенного количества покупателей (продавцов), соревнующихся между собой и использующих различные инструменты рыночной политики;
- чередование применения этих инструментов одними конкурентами и ответных мер со стороны других конкурентов.

Конкуренты, как известно, это — физические и (или) юридические лица - соперники, которые производят продукты-аналоги, продукты-заменители или осуществляют свою деятельность на одном и том же рынке (в рыночном сегменте, «нише»), что и другие производители. Иными словами, банки являются конкурентами, когда предоставляют одинаковый набор банковских продуктов (услуг) на одном и том же рынке на схожих условиях.

Отсюда банковская конкуренция представляет собой динамичный процесс состязательства коммерческих банков и прочих кредитных институтов, в рамках которых они стремятся обеспечить себе прочное положение на рынке банковских услуг. Именно наличие конкуренции вызывает расширение круга предоставленных услуг, регулирование цены на них до приемлемого уровня. Кроме того, конкуренция стимулирует банки к переходу на более эффективные способы предоставления услуг, т. е. обеспечивает обстановку, благоприятную для их развития и совершенствования. Не случайно во всех странах с развитой рыночной экономикой существует законодательство о развитии и поддержании конкуренции.

Рассмотрим толкование определения конкурентоспособности разных авторов. Таблица 1.1.

## Толкование определения конкурентоспособности разных авторов

Автор	Определение	Комментарий
1. Определения, базирующиеся на факторах внутренней среды предприятия, его способности создавать конкурентные преимущества		
В. Баринов	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.	Описывает конкурентоспособность объектов
Л. М. Калашникова	Конкурентоспособность предприятия-комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованностью обществом состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.	Описывает конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность возникает при совершенствовании товара или услуги.
Т. Конно	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.	Описывает конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность проявляется в доли захвата на рынке.
В. Петров	Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности[].	Описывает конкурентоспособность субъекта рынка

Автор	Определение	Комментарий
2. Определения, базирующиеся на необходимости удовлетворения требований потребителей		
А.О. Блинов В. Я. Захаров	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.	Описывает конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность проявляется в совершенствовании товара или услуги среди конкурентов.
Р. А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся реальным или потенциальным удовлетворением им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [6].	Конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, то есть отражает степень удовлетворения потребностей различными объектами
Ж.Ж. Ламбен	Конкурентоспособность фирмы — ее способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты [4].	Описывает конкурентоспособность фирмы. Конкурентоспособность товара или услуги оценивается потребителем.
М.Макдоналд Я. Данбар	Конкурентоспособность компании — это мера реальной силы организации в каждом сегменте, объективная оценка способности компании удовлетворить потребности каждого сегмента в сравнении с конкурентами [5].	Описывает конкурентоспособность компании. Конкурентоспособность товара или услуги оценивается потребителем.
3. Определения, основывающиеся на конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия		
М. Портер	Конкурентоспособность — свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [1].	Конкурентоспособность носит многоуровневый характер (микро-, мезо, и макроуровень, на каждом из которых применяется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности субъектов). Сравнивает товары между собой.
А. В. Хамидуллин	Конкурентоспособность банка — потенциальные и реальные способности и возможности кредитной организации создавать и продвигать на рынок конкурентоспособные продукты и услуги, формировать положительный имидж надежного и современного банка, отвечающего всем требованиям клиентов [10].	Описывает конкурентоспособность банка.

Автор	Определение	Комментарий
А. С. Головачев	Конкурентоспособность организации – умение организации проектировать, производить и реализовать на рынке товар (услугу) наиболее успешно и полно по сравнению с предприятием-конкурентом, удовлетворяя потребности рынка и обеспечивая получение прибыли, расширенное воспроизводство, экономическое и социальное развитие.	Описывает конкурентоспособность организации. Сравнивает товары между собой.
Р. Ф. Фатхутдинов	Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.	Конкурентоспособность определяется при сравнении товаров между собой. Конкурентоспособность рассматривается с позиции потребителей и с позиции производителей.
4. Определения, основывающиеся на сравнении с конкурентами		
М. Г. Миронов	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовать продукцию по цене не выше и по качеству хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.	Описывает конкурентоспособность предприятия. Возможность противостоять другим товарам на рынке.
Е.И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина	Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции.	Описывает конкурентоспособность организации. Конкурентоспособность оценивается потребителем
И.Л. Дулисова	Конкурентоспособность – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.	Используется сравнительный метод

Источник: [составлено автором]

Рассмотренные выше определения «конкурентоспособности» толкуются по-разному, но означают одно и то же. В широком смысле конкурентоспособность означает обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования, причем эти свойства могут относиться к различным субъектам конкурентной борьбы – видам

продукции, предприятиям (товаропроизводителям), отраслям, и, наконец, странам [30].

Заметим, что многие авторы смешивают категории конкурентоспособности различных уровней, что является недопустимостью, в частности конкурентоспособности продукции (товаров, работ, услуг) и предприятия. Под конкурентоспособностью продукции следует понимать свойство продукции (товара, работы, услуги), характеризующееся степенью соответствия стоимости потребления (то есть цены потребления, и эксплуатации в процессе производственного или личного потребления) потребительской стоимости (полезности для потребителя).

Основными причинами недопустимости сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции являются:

- различие в продолжительности жизненного цикла предприятие и производимой им продукции. Жизненный цикл предприятия, как правило, является более продолжительным, то есть за период его функционирования может смениться несколько поколений продукции. Вместе с тем порой жизненный цикл продукции значительно превышает период деятельности предприятия (например, в случае банкротства и реорганизации компании).

- Оценка конкурентоспособности предприятия охватывает всю номенклатуру (ассортимент) продукции, а конкурентоспособность продукции относится к каждому конкретному ее виду. То есть конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не столько конкурентоспособностью отдельных видов его продукции, сколько их оптимальным сочетанием.

Конкурентоспособность предприятия относится к субъекту конкурентоспособности более высокого уровня и как следствие является более емким понятием, то есть включает большее количество анализируемых параметров. Определению конкурентоспособности предприятия, как экономической категории посвящено большое количество отечественных и

зарубежных публикаций, в которых рассматривается целый спектр вопросов, прямо или косвенно относящихся к указанному понятию.

По мнению З. А. Васильевой, многообразие существующих подходов к данному понятию объясняется разнонаправленностью целей исследования, способов и уровней исследования, спецификой условий анализа конкурентоспособности и т. д.

Согласно трактовке И.У.Зулькарнаева, Л.Р.Ильясова «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать (уменьшать) эту долю». Нельзя не согласиться, что конкурентоспособность предприятия определяется наличием спроса на продукцию хозяйствующего субъекта и как следствие долей на рынке. Но доля рынка в первую очередь является одним из показателей конкурентоспособности, а не самой конкурентоспособностью предприятия.

Многие авторы сходятся во мнении, что конкурентоспособность заключается в его способности изготавливать конкурентоспособную продукцию на конкретном рынке. Согласно данному толкованию, обеспечение конкурентоспособности сводится к обеспечению конкурентоспособности его продукции. При этом разные ученые рассматривают конкурентоспособность продукции в различных ее проявлениях. Одна группа экономистов связывают конкурентоспособность продукции с наличием на нее спроса со стороны потребителей, другая – с качеством производимой продукции, третья – с наличием уникальных, привлекательных для потребителей характеристик, четвертая – с эффективным использованием внутреннего потенциала предприятия, обеспечивающим наименьший уровень издержек на производство и реализацию конечной продукции [29].

Можно усовершенствовать определение следующим образом, конкурентоспособность банка — это способность комплексно удовлетворить и удержать своих клиентов с помощью продвижения конкурентоспособной

продукции и услуги на рынке, отвечая требованиям клиентов к стоимости и качеству услуг или продуктов и механизмов их оказания, а так же формировать положительный имидж надежного и современного банка.

Рассмотрим, какие бывают виды банковской конкуренции рисунок 1.1.



Рисунок 1.1. Виды банковской конкуренции.

Источник: [12]

Банковская конкуренция является одной из разновидностей рыночной конкуренции. Под банковской конкуренцией следует понимать отношения, складывающиеся между субъектами банковского рынка (кредитные организации, финансовые и нефинансовые учреждения).

На сегодняшний день существуют различные виды банковской конкуренции. Рассмотрим классификацию конкуренции в приложении 1.

Конкуренция покупателей – это тип взаимоотношений покупателей по поводу формирования цен и объема спроса на рынке, проявляющийся в

соревновании между ними к необходимым товарам и наиболее выгодные условия покупки.

Анализ влияния потребителей банковских услуг показывают, что среди продавцов существует конкуренция в таких секторах, как сбережения, инвестиционное посредничество, выпуск и обслуживание пластиковых карт. Можно говорить о конкуренции покупателей по отношению к расчётно-кассовому обслуживанию, а в недавнем прошлом-к кредитованию.

В зависимости от используемых методов конкуренцию делят на ценовую и неценовую конкуренцию.

Ценовая конкуренция осуществляется путём изменения (как правило, снижения) цен.

Неценовая конкуренция основана на улучшении качественных характеристик продукта (например, долговечность, надёжность, безопасность, внешний вид, обслуживание и т. д.) и проведении целевой политики дифференцированного продукта (включая меры по рекламе и стимулированию сбыта).

В зависимости от участников рынка, участвующих в конкуренции, они различают конкуренцию продавцов и конкуренцию покупателей. Конкуренция продавцов заключается из соперничества за наиболее выгодные условия продажи.

Конкуренция продавцов – это тип взаимоотношений между продавцами по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке, проявляющийся в их соперничестве за наиболее выгодные условия сбытов товаров и получении на этой основе максимальной прибыли.

В зависимости от отраслевой принадлежности субъектов конкуренции принято различать внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию.

Внутриотраслевая конкуренция — это конкуренция между фирмами одной отрасли, производящими аналогичные товары, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но различаются по цене, качеству, ассортименту.

Межотраслевая конкуренция — это конкуренция между предприятиями разных отраслей.

В зависимости от степени монополизации рынка и зависящей от этого свободы конкуренции различают совершенную и несовершенную конкуренцию.

Совершенная конкуренция – конкуренция на рынке, где действует большое количество продавцов предлагая однородную продукцию, которые не имеют возможности влиять на цены своей продукции, и войти на которые может любая фирма.

Индивидуальная банковская конкуренция происходит, когда конкурентами являются отдельные кредитные организации. В условиях групповой банковской конкуренции друг другу противостоит союз кредитных организаций, выступающих в роли «ассоциированных» конкурентов.

Основными формами объединения предпринимательских усилий финансово-кредитных учреждений и других субъектов банковской конкуренции являются:

- объединения (ассоциации, союзы), не преследующие цели прямой прибыли;
- постоянно действующие современные финансовые институты;
- ассоциации, в том числе нефинансовые структуры (финансово-промышленные группы, холдинги);
- временные объединения участников банковского рынка (синдикаты, консорциумы).

Внутриотраслевая конкуренция — это конкуренция между представителями одной отрасли, производящими аналогичные товары и услуги, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но различаются по качеству, ассортименту и цене.

Предметная конкуренция имеет место между фирмами, предприятиями, производящими идентичные товары, которые отличаются только качеством изготовления или даже не различаются по качеству. Такая ситуация характерна

для большинства отраслей по производству товаров народного потребления, а также депозитов до востребования.

Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначены для одной и той же цели, но различаются каким-то важным параметром. Например, автомобили одного класса с различными по мощностям двигателями.

Межотраслевая конкуренция — это конкуренция между представителями различных банковских отраслей. Конкуренция посредством перелива капитала возникает при смене предприятием профиля своей деятельности, или ее диверсификации. Межотраслевая конкуренция вызывается различиями конъюнктуры и нормы прибыли в разных отраслях. Значительная часть институтов банковского рынка действует одновременно в нескольких, (а универсальные коммерческие банки – во всех) банковских отраслях, перелив капитала здесь чаще всего выступает в форме его распределения между отраслями, например, изменение структуры портфеля.

Функциональная конкуренция, в отличие от конкуренции посредством перелива капитала, не предполагает перехода в другую отрасль. Она основывается на том факте, что совершенно разные товары, производимые предприятием разных отраслей, могут выполнять для потребителя одинаковые функции и выступать в качестве взаимозаменяемых товаров, например, товаров-субститутов.

Многие банковские услуги являются субститутами друг друга. Однако, в связи с тем, что большинство коммерческих банков в настоящее время являются универсальными, функциональная банковская конкуренция в явном виде имеет место только там, где в соперничество вступают специализированные финансово-кредитные учреждения. Например, небанковские инвестиционные институты вступают в конкуренцию с банками не только по инвестиционным услугам, но и по депозитным услугам.

Ценовая конкуренция – это такое соперничество продавцов, когда каждый стремится выиграть за счет более приемлемой для покупателя цены. Например, проводят сезонные распродажи, публикуют в газетах и в журналах купоны на получение скидки, акции по снижению цен и т. д.

В условиях скрытой ценовой конкуренции фирмы производят новый продукт со значительно улучшенными потребительскими свойствами, а цена непропорционально низкая. Особенностью ценовой конкуренции в банковском секторе экономики является отсутствие четкой связи между потребительной стоимостью товара (банковских услуг) и его ценой. В связи с этим грань между открытой и скрытой ценовой конкуренцией является расплывчатой, и рамки, в которых банк имеет возможность значительно маневрировать процентными ставками, уровнем комиссий и тарифами на услуги. В то же время покупатели банковских услуг, особенно если они являются постоянными клиентами банка, могут влиять на цену в процессе переговоров, стремясь получить существенные скидки.

Однако ценовая конкуренция имеет определенные ограничения:

- Процентные ставки могут быть подвержены риску со стороны государства - либо напрямую ограничены (установление минимальных и максимальных ставок, предельная маржа по кредитам с использованием кредитов центрального банка и т. д.), либо косвенно регулируются (учетная политика, изменения ставок рефинансирования).
- Существует процентный лимит, ниже которого банк не будет получать прибыль.
- Более низкие цены не всегда гарантируют увеличение потребительского спроса.

Неценовая конкуренция – это метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, более длительными сроками службами, с большей надежностью и другими более

совершенными потребительскими свойствами. Банк может осуществлять дифференциацию услуг посредством улучшения качества обслуживания.

По мнению экспертов, для самого банка уровень качества работы определяется скоростью внутренних рабочих процессов, уровнем затрат на исправление ошибок, эффективностью рабочих процессов, уровнем мотивации сотрудников, производительностью труда, степенью кредитного риска, и т. д., соотносятся с уровнем затрат на банковские услуги.

С точки зрения клиента, критериями качества банковских услуг являются скорость обслуживания, срочность операций, наличие ошибок и неточностей, часы работы банка, качество консультации (глубина, активный или пассивный характер), личная сторона отношений с банком и т. д.; уровень качества банковских услуг клиентов сравнивают с их ценами.

Монополистическая конкуренция — это тип рыночной структуры, состоящей из множества мелких фирм, производящих дифференцированные продукты и характеризующихся свободным выходом на рынок и выходом с рынка.

Олигополия — это тип несовершенного конкурентного рынка, для которого характерны действия нескольких продавцов, а появление новых затруднено или невозможно.

Чистая монополия предполагает, что в отрасли существует только один продавец продукта или услуги, который контролирует объем поставок и цену продукта, у которого нет альтернативы.

В современных условиях банковские рынки нашей страны, как и западные, кстати, обуславливают дифференцированную олигополистическую модель. Примечательно, что, по мнению зарубежных экспертов, такая структура рынка является лучшей с точки зрения здоровой конкуренции. [16].

Финансовые организации используют различные методы достижения и удержания конкурентных преимуществ на финансовых рынках, что обеспечивает многообразие форм конкурентной борьбы. Приложение 1.

Особенности банковской конкуренции заключаются в следующем:

- банковская конкуренция характеризуется развитием форм и высокой интенсивностью;
- конкурентами коммерческих банков являются многие другие категории конкурентов. Специализированные банки конкурируют с универсальными банками (сберегательные, ипотечные, инвестиционные банки, МСП, клиринговые, инновационные банки), небанковскими кредитными организациями, нефинансовыми организациями (кредитные союзы, ломбарды, лизинговые компании, клиринговые палаты, финансовые брокеры, инвестиционные компании, пенсионные фонды, почта, торговые дома);
- конкурентное пространство представлено многочисленными банковскими рынками, на некоторых из которых банки выступают в качестве продавцов, в других - в качестве покупателей;
- внутриотраслевая конкуренция носит преимущественно видовой характер, что связано с дифференциацией банковских продуктов и услуг;
- банковские продукты и услуги могут заменять друг друга, но не имеют конкурентных «внешних» (небанковских) заменителей, благодаря которым реализуется межотраслевая конкуренция

## 1.2. Подходы к оценке конкурентоспособности банка

В экономической литературе излагаются разные методологические подходы к оценке конкурентоспособности коммерческих банков. Больше всего они базируются на методиках оценки состояния коммерческого банка, прежде всего финансового, или его деятельности, как устойчивости и надежности, достаточно полно описанных в специальных источниках. Такие методики различаются по источникам получения информации, охвату направленности банковской деятельности и учету ее среды, виду используемых показателей, инструментарию построения, технология расчета.

К методикам оценки можно отнести состояния коммерческого банка можно отнести известные методологические разработки экспертов банков, рейтинговых агентств, консалтинговых компаний - систему «CAMEL», методики Банка Англии «RATE», банк России, рейтинговых агентств «Fitch», «Bank-rates», «Эксперт РА», ИЦ «Рейтинг», консалтинговых компаний «Frank Research Group».

Многие технологии построены на определении финансового положения банков, после чего другие используются для определения степени надежности, платежеспособности и устойчивости организаций. В большинстве случаев конечный показатель является односторонним и может служить характеристикой работы банка, хотя и имеет практическое значение. Поэтому при оценке конкурентоспособности банков целесообразно использовать многие из этих методов по личным причинам, предлагая анализ наиболее важных аспектов деятельности. Существует система нормативов Центрального банка РФ, которая занимает особое место в решении подобных проблем. Многие отечественные методики используют ее в качестве базовой. Нарушение данных нормативов дает Банку России право отозвать лицензию на осуществление банковских операций.

Большое количество методик финансового анализа, разработанных в нашей стране, созданы на базе американской системы CAMELS, в основе которой лежит расчет нескольких показателей, по первым буквам, названия которых и собрана названная аббревиатура:

- С (capital adequacy) – показатель достаточности капитала, определяющий размер собственных средств банка, необходимых для гарантий кредиторам;
- А (asset quality) – показатель качества активов, определяющий степень риска активов, а также финансовое воздействие проблемных займов;
- М (management) – показатель качества управления, глубины и соблюдения законов и инструкций;

- E (earnings) – показатель прибыльности, то есть достаточность ее для будущего роста банка;
- L (liquidity) – показатель ликвидности, определяющий достаточность средств, которые могут быть быстро обращены в деньги;
- S (sensitivity) – показатель чувствительности к риску, устанавливающий, насколько может измениться финансовое состояние банка в результате изменения процентных ставок (введен с 1996 г.).

Многие показатели определяются на основе поступающих в агентство банковского надзора документов отчетности. Банки предоставляют унифицированные отчеты о работе (в отчетах содержатся данные за последние три-четыре года), которые включают в себя показатели учреждений на отчетную дату. Эти данные сопоставляются со сведениями других банков, в том числе и за предшествующие периоды.

Каждый показатель оценивается по пятибалльной шкале в порядке повышения критического уровня активности, то есть одного пункта - банк финансово стабилен, но по некоторым показателям он имеет незначительные отклонения, которые могут привести к критическим последствиям; пять баллов - у банка критический уровень недостатков деятельности, и требуется вмешательство контролирующих органов. Рассмотрим шкалу оценки компонентов CAMELS. Таблица 1.2.

Эта система субъективна, так как включает в себя расчет более половины показателей на основе проверок. Для оценки банка используется такой метод информации, которого недостаточно для клиента. Кроме того, американские технологии должны быть адаптированы к условиям российского рынка.

## Шкала оценки компонентов CAMELS

Балл	Уровень	Здоровье банка	Характеристика
1	Strong - Сильный	Полностью здоров	Допускаются незначительные отклонения в ряде показателей. Есть работающая система управления. Устойчивость к экономическим и финансовым потрясениям. Нет необходимости вмешательства органов надзора.
2	Satisfactory - Удовлетворительный	Практически «полностью здоров»	Негативные данные не имеют существенного значения. В системе управления отсутствуют значительные недостатки. Сможет справиться с колебаниями в деловом мире. Вмешательство органов банковского надзора ограничено, и необходимо для исправления выявленных недостатков.
3	Fair - Посредственный	Есть финансовые операционные и/или технические слабости. Они колеблются от допустимых уровней до неудовлетворительных	Банк подтверждён значительному риску при негативных изменениях экономической ситуации. Если меры по преодолению слабостей неэффективны, может легко разориться. Осуществляется дополнительное вмешательство органов банковского надзора с целью устранения недостатков.
4	Marginal - Критичный	Серьёзные финансовые проблемы	Нет должного внимания к финансовым проблемам. Отсутствие мер по исправлению сложившейся ситуации может привести к подрыву жизнеспособности в будущем. Вероятность разорения. Необходим надзор и контроль.
5	Unsatisfactory - Неудовлетворительный	Вероятность разорения	Требуется срочная поддержка со стороны акционеров или других финансовых источников. Без проведения корректирующих мероприятий банк будет ликвидирован или объединен с другими кредитными организациями.

Источник: [30]

Методика, разработанная экспертами под руководством В. Кромонава, представляет собой систему коэффициентов, которые оценивают размеры рисков. Рассчитываемые индикаторы предназначены для определения индекса надежности  $N$  коммерческого банка по следующей формуле 1.1:

$$N = 45k_1 + 20k_2 + \frac{10}{3}k_3 + 15k_4 + 5k_5 + \frac{5}{3}k_6 \quad (1.1),$$

где  $k_1$  - генеральный коэффициент надежности, равный отношению собственного капитала к сумме работающих активов;

$k_2$  - коэффициент мгновенной ликвидности, равный соотношению ликвидных активов и обязательств до востребования;

$k_3$  - кросс-коэффициент, равный отношению совокупных обязательств банка к объему выданных кредитов;

$k_4$  - генеральный коэффициент ликвидности, равный отношению ликвидных активов и защищенного капитала к суммарным обязательствам банка;

$k_5$  - коэффициент защищенности капитала, равный отношению защищенного капитала банка к собственному капиталу;

$k_6$  - коэффициент фондовой капитализации прибыли, равный соотношению собственного капитала и размера уставного фонда.

Чем больше показатель коэффициентов, тем лучше для банка.

Полученный индекс характеризует степень надежности банка. Оптимальное значение - 100. Предполагается, что банк считается абсолютно надежным, где:

- объем всех выданных кредитов и других рискованных инвестиций не превышает стоимости его собственного капитала;
- средства вкладчиков на счетах до востребования полностью обеспечены ликвидными активами;
- ликвидными активами и защищенным капиталом обеспечены все совокупные обязательства банка;
- собственный капитал полностью инвестирован в ценности и недвижимость;
- собственный капитал банка более чем в три раза превышает вклад учредителей.

Данная методика носит субъективный характер. Помимо этого, появляется вопрос обоснованности параметров «фильтра Кромонава» - необходимых условий для участия в рейтинге.

Рассмотрим методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка. Рисунок 1.2.



Рисунок 1.2. Методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка

Источник: [12]

Методы оценки надежности коммерческого банка были разработаны группой экспертов под руководством В. Кромова, А.В. Суров Д. К. Потапов и В. В. Евстафьева, о стабильности банка - специалисты рейтингового агентства «Банкир-РУ» А.Г. Захарян, С.Н. Капустин и другие.

Значительная часть данных методик базируется на финансовой отчетности в основном в источнике получения информации о деятельности банка и включает, в основном, количественные показатели. Так, например, методика оценки значимости банков, предложенная А.В. Буздалиным, опирается на привлечение методов многокритериального оценивания банковской деятельности, выраженных совокупностью показателей, в числе которых: общая

величина активов; общая величина обязательств, общий объем собственных средств банка; размер бюджетных счетов; объем вкладов физических лиц. При определенных достоинствах данная методика не дает полного представления о конкурентоспособности банка, поскольку фокусируется только на финансовую сторону его деятельности, а в числе количественных параметров содержит только абсолютные показатели, что создает сложности с интерпретацией различий при сопоставлении банков, отличающихся величиной потенциала, и исключает возможность их сравнения по эффективности использования. Так же в методике не учтена проблема оценки значимости показателей при расчете, игнорируются такие критерии, как качество активов, уровень рисков, и т. д.

Методы, которые рейтинговые агентства и консалтинговые компании используют не только финансовые показатели (ликвидность, качество активов, структура обязательств, риски и прибыльность, достаточность капитала), но и показатели рыночных позиций банка (доля рынка, имидж, географическая структура, клиентская база, специализация )) и качество банковского менеджмента, в целом, позволяет отразить как количественные, так и качественные характеристики банковского дела.

Алгоритм поэтапной оценки, позволяющий оценить уровень конкурентоспособности банков, который может быть так же использован для оценки конкурентоспособности отдельно взятого коммерческого банка, в том числе и в динамике, предложен Ю.В. Разумовой рисунок 1.3.

Достоинствами данного метода оценки конкурентоспособности коммерческих банков являются четко сформулированные этапы оценки развития конкурентной среды, рекомендованы апробированные методы оценки показателей и тенденций на каждом этапе, а так же рекомендован доступный для широкого круга лиц источник информации и сгруппирован набор показателей для анализа, что упрощает ее применение.

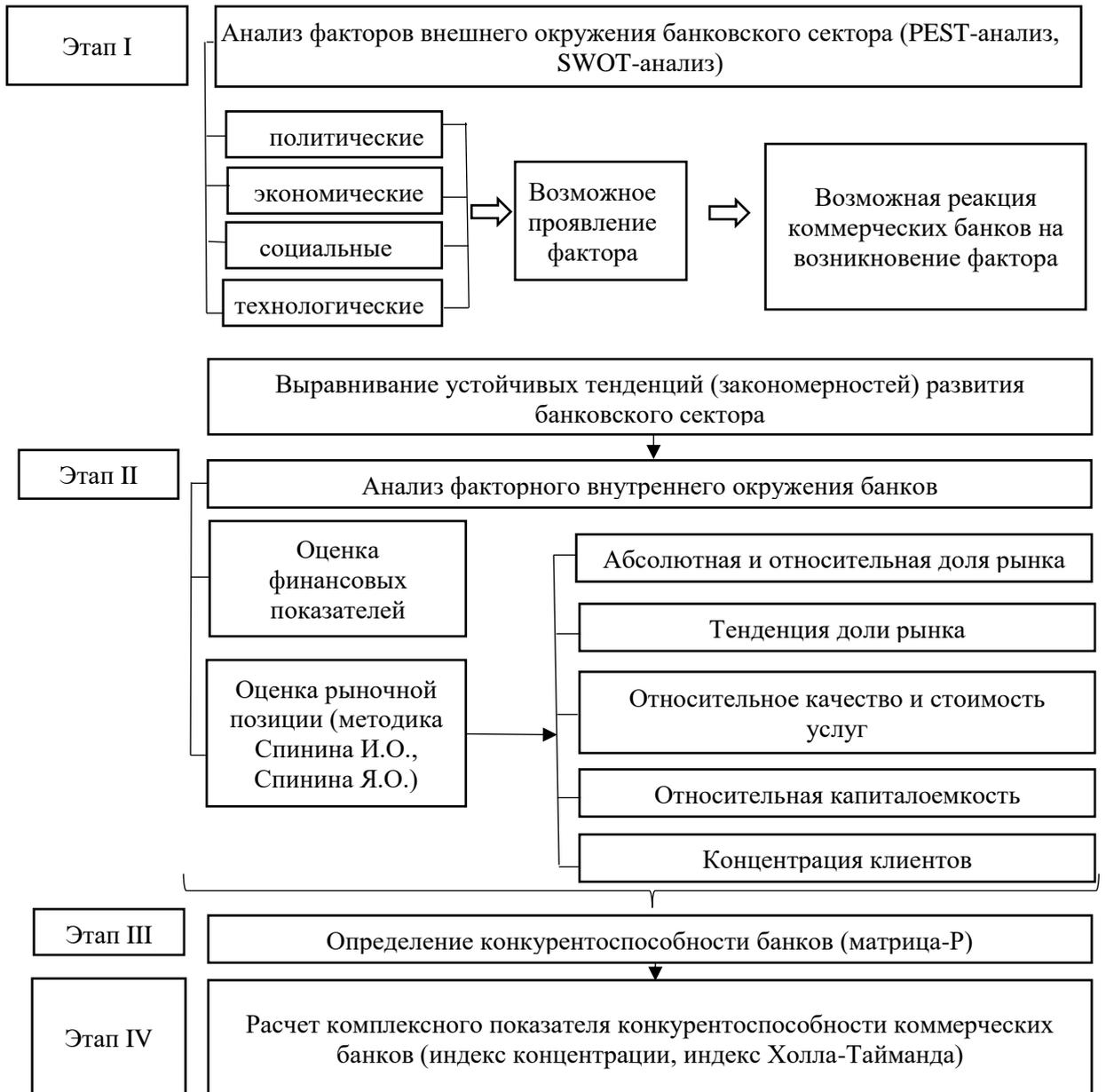


Рисунок 1.3 – Алгоритм оценки конкурентоспособности коммерческих банков по методике Ю.В.Разумовой

Источник: [16]

Кроме того, данный алгоритм может быть использован для любого отдельно взятого коммерческого банка для выявления текущего положения на рынке, факторов способных повлиять на деятельность коммерческого банка, а также внутренних возможностей для разработки и реализации стратегии по поддержке или повышению его конкурентоспособности.

В настоящее время методы оценки интегральной конкурентоспособности особенно популярны, поскольку конкурентоспособность банка является интегральной характеристикой, состоящей из множества параметров, в том числе финансовых показателей. Необходимость формирования интегральных оценок конкурентоспособности кредитной организации возникает в связи с тем, что частные показатели, описывающие определенные явления, не позволяют получить комплексное представление об уровне развития и позициях, занимаемых коммерческим банком. Другой причиной необходимости формирования интегральных оценок является желание понять процессы, происходящие в кредитной организации, и их причины. Только анализируя совокупность частных показателей, можно выявить причины роста или снижения ресурсной базы, уровня доходности активов, доходности и финансового положения коммерческого банка.

Отечественные ученые предлагают ряд различных методик, основные из которых базируются на интегральной оценке конкурентоспособности банка. В частности, методика С. А. Черновой, М. Ю. Алиевой, предлагают построение интегральной оценки на основе показателей конкурентоспособности банковских услуг, места банка на рынке банковских услуги и возможности банка по удержанию позиций на рынке. Рисунок 1.4.

Сопоставимость показателей конкурентоспособности коммерческих банков (качественных и количественных) обеспечивается путем преобразования их в качественные аналоги по формуле интегрального показателя. Рассмотрим алгоритмизированную методику интегральной оценки конкурентоспособности коммерческих банков Рисунок 1.5.

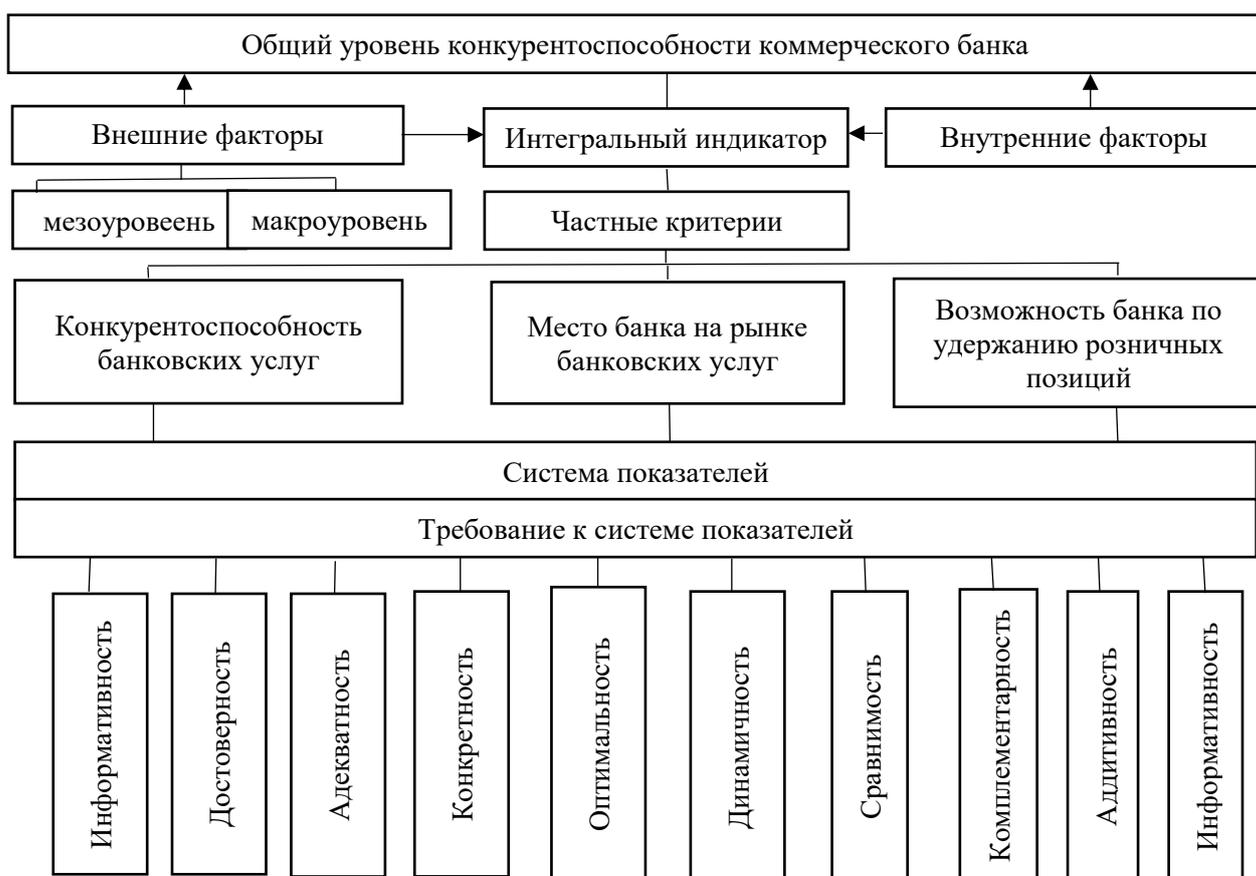


Рисунок 1. 4– Структурно-логическая схема формирования критериев и показателей конкурентоспособности коммерческого банка по методике С. А.

Черновой и М. Ю. Алиевой

Источник: [20]

Особенностью данной методики является использование комбинации методов многомерного сравнительного анализа, методов качественной статистики и методов агрегирования показателей для оценки конкурентоспособности банков.

Другим методом интегральной оценки конкурентоспособности банка является авторская методика, предложенная Н. Н. Куницыной и В.С. Краюшкиным. Условно пошаговые элементы предлагаемой методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка представлены на рисунке 1.6.

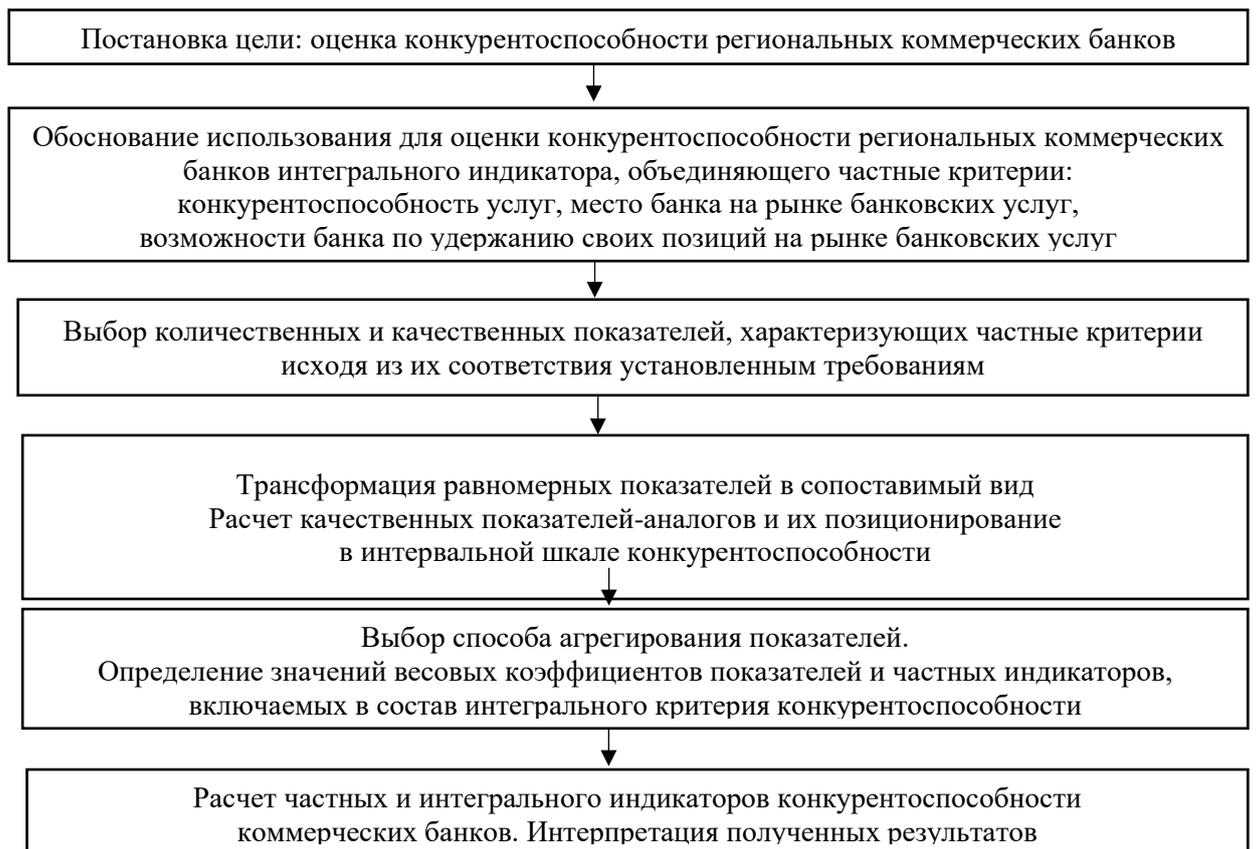


Рисунок 1.5 – Алгоритмизированная методика интегральной оценки конкурентоспособности коммерческих банков

Источник: [20]

В данной методике для объективной оценки конкурентоспособности банка разработан обобщенный показатель, учитывающий разные методики оценки конкуренции и в итоге позволяющий принять однозначное управленческое решение [28].

Методика И. О. Спицына и Я. О. Спицын отличается от описанного выше, прежде всего, точным построением системы критериев конкурентоспособности и составом используемых показателей.

Она включает сравнительный анализ конкурирующих банков по таким критериям, как абсолютная и относительная доля рынка, тенденции их изменения, относительная прибыльность банковской деятельности, относительное качество и стоимость предоставляемых услуг, появление новых услуг, степень концентрации клиентская база, относительная капиталоемкость

банка. Общий уровень конкурентоспособности коммерческого банка определяется авторами на основании экспертной оценки значимости значимых показателей и приведения их к единой балльной шкале (50 баллов). Несомненным преимуществом методологии является оценка доли рынка, занимаемой банком в статике и динамике, а также качественных характеристик банковской деятельности (качество предоставляемых услуг), что, несомненно, корректирует результаты, полученные на основе финансовой отчетности.



Рисунок 1.6 - Методика интегральной оценки конкурентоспособности коммерческого банка

Источник: [20]

Методика Ю. С. Кудашева основана на расчете наиболее важных внешних и внутренних показателей коммерческого банка. Внутренняя среда рассматривается как индивидуальная, а внешняя - как равная для всех участников конкурирующих банков - участников финансового рынка. Оценка внутренней среды банка основана на расчете критериев качества активов и пассивов банка, достаточности банковского капитала, рентабельности и прибыльности его деятельности, имиджа банка и конкурентоспособности услуг. Оценка внешней среды банка включает расчет критериев для состояния населения, реального сектора экономики и результатов государственного регулирования. Приложение 2.

Рассматриваемой методике успешно объединяются качественные и количественные показатели, однако, ряд количественных показателей, предназначенных для отражения качества активов и обязательств банка, а также достаточности капитала, необходимо уточнить (например, коэффициент резервирования, определяемый как соотношение резервной и ссудной задолженности, не включается в активы и пассивы, а достаточность капитала и т. д.). К преимуществам методологии относится учет внешних факторов банка. Однако предлагаемый способ учета не бесспорен.

Методология Банка Кредитимпекс основана на анализе параметров баланса, который заключается в изучении структуры баланса (активов и пассивов), соотношения времени привлечения и размещения средств. В ходе исследования рассчитываются коэффициенты, характеризующие качество активов и пассивов, уровень ликвидности, надежности, прибыльности, а также определение коэффициентов ресурсной базы банка.

Особое внимание уделяется динамике данных показателей, а не только их значениям. Данная система является основой для расчета синтетического коэффициента, который предназначен для всесторонней оценки финансового состояния коммерческого банка.

Рейтинговое агентство «Банкир.ру» применяет методику, которая представляет собой подробную интегральную краткосрочную оценку платежеспособности и финансовой устойчивости банков, основанную на результатах ежемесячно проводимого анализа количественных и качественных сторон деятельности банка. Данная оценка соответствует определенной группе надежности и отражает мнение группы экспертов относительно будущих намерений и способностей банка выполнять обязательства перед контрагентами в срок и в полном объеме.

Данная методика имеет главную отличительную особенность: каждый эксперт по-своему использует индивидуальные схемы анализа и любую доступную ему информацию, официальную и / или неформальную. Кроме того, существует показатель уровня компетентности, который представляет собой текущий вес оценки любого эксперта в группе для каждого банка. Этот показатель автоматически изменяется в зависимости от величины отклонения экспертных оценок от общей. Такой подход исключает возможные преднамеренные или некомпетентные действия со стороны эксперта.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» проводит оценку банков по разработанной им методике, которая включает в себя финансовый анализ деятельности банка, определяющий платежеспособность в текущий момент, и качественную оценку характеристик риска, которые отражают общую устойчивость. Рисунок 1.7.

В качестве определяющих факторов выступают:

- достаточность капитала;
- размер бизнеса;
- структура и качество активов;
- структура и диверсификация обязательств;
- расчетные коэффициенты и нормативы Банка России;
- оценка ликвидности;
- рентабельность и доходность банка.



Рисунок 1.7 – Схема оценки конкурентоспособности рейтингового агентства «Эксперт РА»

Источник: [22]

Факторы банковской поддержки определяются как взвешенная сумма оценок двух блоков: владельцев банка и отношений с государственными органами.

После определения кредитоспособности проводится экспертная оценка факторов стресса, которые могут повлиять на уровень кредитоспособности банка в среднесрочной перспективе. К стрессовым факторам относятся, например, негативное влияние владельцев, риски регулирования и надзора.

На основании анализа кредитоспособности и адаптации к стрессовым факторам принимается решение по рейтингу.

Информационный центр «Рейтинг» в результате многолетней работы сформировал методологию оценки банков, в основе которой лежит анализ (в

абсолютном и относительном масштабе) и понимание реального состояния банков. Этот подход отличается от других своей закрытостью - результаты исследования не публикуются. По словам составителей рейтинга, результаты оценки выступают характеристикой уровня конкурентоспособности банка на текущий момент.

Рейтинг «Рус-Рейтинг» использует трехуровневую систему оценки кредитоспособности банков. Первый уровень - сбор и обработка финансовой и нефинансовой информации банка. Показатели рассчитаны, а полученные результаты формализованы. На втором уровне, согласно результатам анализа всей финансовой и нефинансовой информации, необходимой для правильного проведения рейтингового процесса, в модели скоринга заполняется вопросник (финансовые показатели, дополненные оценками экспертов-аналитиков). Примерно 50% всей методологии — это ответы на такие вопросы и выводы, сделанные из ответов. Суть методологии, следовательно, заключается в оценке различных банков с учетом специфики деятельности каждого банка, особенностей его поведения на рынке, особенностей его владельцев и менеджмента. Приложение 4.

«Рейтинг финансовой стабильности банка: глобальная методика» (Moody's, Bank Financial Strength: Global Methodology). Данная методика является составной частью системы оценки эффективности функционирования банка. Данная методика фокусируется на основных финансовых, операционных и внешних аспектах, имеющих критическое влияние на стабильность функционирования банка. Рисунок 1.8.

Согласно методике Moody's необходимо оценить пять основных групп показателей таблица 1.3:

1. Franchise Value - стоимость франшизы.
2. Risk Positioning - позиционирование риска.
3. Regulatory Environment - нормативная среда.
4. Operating Environment - операционная среда.

## 5. Financial Fundamentals - финансовые основы.

Как видно из рассмотренной методики, большое внимание уделяется оценке качественных показателей, в то время как количественные факторы используются только сравнения показателей деятельности банков. Проведение качественной оценки становится особенно актуально в условиях кризиса, когда нельзя полагаться на количественные показатели, поскольку они дают искаженную картину действительности и не отражают действия внешних рисков, а лишь постфактум изменяются после их воздействия.

Таблица 1.3

### Группы показателей методики Moody's

Группа показателей	Показатели	Значение
Franchise Value	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля на рынке и устойчивость</li> <li>2. Географическая диверсификация</li> <li>3. Стабильность доходов</li> <li>4. Диверсификация доходов</li> </ol>	Центральный элемент анализа, позволяющий оценить прочность позиций банка в данной географии и нише. Показывает возможность банка аккумулировать и поддерживать доходы, создавать экономическую ценность и улучшать защиту от рисков.
Risk Positioning	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корпоративное управление</li> <li>2. Управление рисками</li> <li>3. Финансовая открытость</li> <li>4. Концентрация кредитного риска</li> <li>5. Управление ликвидностью</li> </ol>	Один из ключевых факторов, показывающих отношение банка к риску. Позволяет оценить, в какой степени принятие рисков связано с банковской стратегией. Управление рисками позволяет снизить либо контролировать риски, которые берет на себя банк.
Regulatory Environment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Независимость</li> <li>2. Регулятивные стандарты</li> <li>3. Надзор</li> <li>4. Давление</li> <li>5. Здоровье банковской системы</li> </ol>	Финансовая стабильность банка зависит от независимого банковского регулятора, с надежными доказанными рычагами давления. Комбинация эффективного регулирования, надзора и давления позволяет внешним регуляторам продвигать качественную банковскую практику и избегать принятия излишних рисков банковской системой.
Operating Environment	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая стабильность</li> <li>2. Целостность и коррупция</li> <li>3. Законодательство</li> </ol>	Позволяет оценить влияние внешних факторов (экономические циклы, слабое законодательство, политические решения, неравная конкуренция) на кредитоспособность банков.
Financial Fundamentals	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прибыльность</li> <li>2. Ликвидность</li> <li>3. Качество капитала</li> <li>4. Эффективность</li> <li>5. Качество активов</li> </ol>	Позволяет сравнивать банки и давать оценку точности сделанных прогнозов относительно дееспособности банка.

Источник:[9]

Конкурентоспособность банка, как считают многие исследователи, можно определить как экономическими, так и неэкономическими факторами. В связи с этим выделяют 20 наиболее важных критериев качества оценки банков физическими лицами и корпоративными клиентами. Среди наиболее важных выделяют:

- уровень доверия;
- квалификация персонала;
- уровень популярности;
- качество услуг;
- соответствие политики банка интересам региона;
- развитость филиальной сети и др.

Анализ методов оценки конкурентоспособности коммерческих банков показывает, что:

- большое количество методологий оценивает количественную сторону внутрибанковской работы, без учета качественных показателей, и это не обеспечивает всестороннего анализа деятельности учреждений;
- в основном, методологии основаны на экспертных оценках, что указывает на субъективность анализа и его результатов;
- большинство методик основано на внутренней информации банка, не учитывающей состояние внешней среды, которая играет значительную роль в определении степени конкурентоспособности организации;
- не все банки могут использовать методологии оценки конкурентоспособности на рынке, потому что многие концепции основаны на использовании недоступной информации;
- результаты оценки не могут быть показателем эффективности банка с течением времени, поскольку данные, на которых основывалась оценка, взяты за один период;
- близость информации о приложении и специальных методах не позволяет специалистам понять это и применить на практике.

При оценке конкурентоспособности банка обычно не проводится анализ предлагаемой продукции и услуг. Это явный недостаток, потому что важнейшим видом деятельности банков является обслуживание клиентов [17].

Анализ методик оценки конкурентоспособности банков, представленных в экономической литературе, позволяет выделить ряд основных недостатков. Таблица 1.4.

Таблица 1.4

#### Недостатки методик оценки конкурентоспособности банков

Недостаток	Характеристика
Ограниченность применения	Методики не могут быть применены всеми заинтересованными субъектами рынка, потому что базируются на конфиденциальной информации
Стабильность	Методики, которые строятся на применении данных за один период, позволяют оценить текущее состояние конкурентоспособности банка, но не отражает динамику этого состояния.
Субъективный характер	Использование в методиках качественные показатели предполагает использование экспортных оценок, что обуславливает в определенной степени их субъективность.
Ограниченное число факторов	Методики основываются на внутренней информации и не учитывают состояние внешней среды.

Источник: [17]

Таким образом, сегодня существует множество методик оценки конкурентоспособности коммерческого банка. Большое количество методик основано на труднодоступной информации, вызывает сложности в расчетах показателей либо недоступно для изучения. Эти факторы обуславливают важность создания методики, учитывающей все аспекты деятельности коммерческого банка.

### 1.3. Подходы к повышению конкурентоспособности банка

Рассмотрим классификацию основных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий, которые делятся на: подходы, основанные

на расчете сводного (интегрального) показателя, экспортные подходы, матричные подходы. Таблица 1.5.

Таблица 1.5

**Классификация основных подходов к оценке конкурентоспособности  
предприятий**

Автор	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности	Недостатки
<b>1. ПОДХОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА РАСЧЕТЕ СВОДНОГО (ИНТЕГРАЛЬНОГО) ПОКАЗАТЕЛЯ</b>			
Р.А. Фатхутдинов	Предусматривает расчет уровня конкурентоспособности как средневзвешенной величины по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Удельный вес в объеме продаж предприятия.</li> <li>– Значимость рынка, на котором представлен товар предприятия.</li> <li>– Конкурентоспособность товара на рынке.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расчет сводится только к одному общему показателю-товару.</li> <li>– Не учитывается диапазон факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия.</li> <li>– Отсутствует обоснование расчета показателей конкурентоспособности товара на рынке.</li> <li>– Отсутствуют значения корректирующих коэффициентов для определения конкурентоспособности товара на рынке.</li> </ul>
Л.В. Целикова	Предусматривает расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия по 8 основным показателям, учитывая количественную характеристику уровня конкурентоспособности предприятия по шкале Ансоффа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ликвидность и платежеспособность.</li> <li>– Рыночная устойчивость.</li> <li>– Рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности.</li> <li>– Уровень использования организационно-управленческого персонала.</li> <li>– Коммерческая активность.</li> <li>– Конкурентоспособность товара.</li> <li>– Качество торгового обслуживания.</li> <li>– Имидж системы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствует сведения об отдельных показателях и методиках их расчета.</li> <li>– Не обозначена процедура интеграции уровня конкурентоспособности в матрицу Ансоффа.</li> <li>– Выводы о конкурентоспособности предприятий являются условными.</li> </ul>
И. В. Максимова	Предусматривает определение комплексного показателя конкурентоспособности предприятия на основе расчета средней арифметической взвешенной с использованием коэффициентов весомости 4 группам показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Группа показателей, характеризующих эффективность управления производственным процессом.</li> <li>– Группа показателей, отражающих эффективность управления оборотами средствами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Не учитываются факторы внешней среды предприятия.</li> <li>– Подход использования только для внутреннего анализа конкурентоспособности предприятия.</li> <li>– Отсутствуют расчеты значений критериев всех групп показателей.</li> </ul>

Автор	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности	Недостатки
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Группа показателей конкурентоспособности продукции.</li> <li>– Группа показателей, характеризующих эффективность управления сбытом и продвижение товара.</li> </ul>	
<b>2. ПОДХОДЫ, ОСНОВАНЫ НА РАСЧЕТЕ СВОДНОГО (ИНТЕГРАЛЬНОГО) ПОКАЗАТЕЛЯ</b>			
А. А. Воронов	Определяет конкурентоспособность предприятия по средневзвешенному показателю конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции.	Относительная конкурентоспособность продукции.	Отождествление конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции.
М. О. Ермолов	Акцентирует внимание на анализе уровня мотивации рынка концентрации производства и капитала, барьеров для входа на рынок.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доля предприятия на рынке.</li> <li>– Характеристика рынка, отражающая уровня конкуренции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствует методическая составляющая расчета характеристики рынка.</li> <li>– Не учитывается состояние внутренних ресурсов предприятия.</li> </ul>
Г. Л. Азизов	Акцентирует внимание на анализе уровня монополизации рынка, концентрации производства и капитала, интенсивности конкуренции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доля предприятия на рынке.</li> <li>– Интегральный показатель интенсивности конкуренции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рассматривается конкурентоспособность предприятия только в зависимости от структуры рынка и интенсивности конкуренции на нем.</li> <li>– Не учитывается внутренний потенциал предприятия.</li> </ul>
<b>3. ЭКСПОРТНЫЕ ПОДХОДЫ</b>			
В. И. Захарченко	Представляет сравнительную оценку конкурентоспособности в баллах по четырем группам факторов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продукция.</li> <li>– Цена.</li> <li>– Каналы сбыта.</li> <li>– Продвижение продукции на рынок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Субъективная оценка факторов.</li> <li>– Служение области оценки факторов до элементов комплекса маркетинга.</li> <li>– Не учитываются другие факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия.</li> <li>– Отдельные группы показателей включают не свойственные им составляющие</li> </ul>
А.П. Градов С. И. Соколова	Предполагает оценить конкурентоспособные преимущества предприятия посредством присвоения весовых оценок каждой группе показателей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отраслевые показатели.</li> <li>– Положения предприятия на рынке.</li> <li>– Качество менеджмента предприятия.</li> <li>– Финансовое положение предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Недостаточность информации из внешних источников.</li> <li>– Отсутствует сведения об отдельных показателях.</li> <li>– Субъективная оценка экспертов.</li> </ul>

Автор	Характеристика подхода	Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности	Недостатки
<b>4. МАТРИЧНЫЕ ПОДХОДЫ</b>			
SWOT-анализ	Предполагает анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия.</li> <li>– Возможности и угрозы со стороны внешней среды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Субъективное сравнение предприятия с конкурентами по характеристикам выпускаемого продукта.</li> <li>– Не учитывает всей совокупности факторов, определяющих конкурентные преимущества предприятий.</li> </ul>
Мак-Кинзи	Оценка на основе «Экстрана» бизнеса – двухмерной матрицы, построенной для двух факторов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлекательность рынка.</li> <li>– Конкурентоспособность анализируемого хозяйствующего субъекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствует возможность количественно измерить отдельные показатели, такие как барьер вхождения в рынок, возможность привлечения заемных средств и др.</li> </ul>

Источник: [52]

Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия предполагает установление следующих параметров: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста), а также степень удовлетворенности потребителей продукцией предприятия. В рамках данного подхода широко применяются матричные методы (матрицы ADL, BCG, GE/McKinsey). Сущность оценки при использовании матричных методов состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. Матричные методы отличаются относительной простотой применения и наглядностью получаемых результатов, но возможности практического использования полученных результатов в управлении конкурентоспособностью предприятия ограничены.

Для оценки удовлетворенности потребителей, как правило, используются методы опроса и статистической обработки полученных данных, а также анкетирование. Особенности указанных методов являются трудоемкость и длительность сбора и обработки информации, что, однако, в определенной мере

компенсируется возможностью выявления проблем и «узких» мест в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Факторный подход к оценке конкурентоспособности предприятия состоит в выявлении и оценке ключных факторов успеха в сравнении с предпринимателями-конкурентами.

В рамках факторного подхода в зависимости от рассматриваемых исследователями факторов можно выделить две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции.

Указанные методы позволяют учитывать одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. При этом формируются весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности. Кроме того, оценка конкурентоспособности продукции, как правило, сводится к оценке соотношения цена-качество и не учитывает другие факторы, которые могут иметь существенное значение при позиционировании продукции на рынке (инновационность, экологичность, имидж фирмы и т. п.).

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно данной точке зрения наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку ресурсов. В основе расчетов лежит оценка 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.

Комплексный подход предполагает комплексную оценку конкурентоспособности предприятия, которая осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе указанного подхода лежит следующее положение: конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина 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. Текущая конкурентоспособность может определяться, например, на основе оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции. Таблица 1.6.

Имея представление о конкурентоспособности предприятий, необходимо обозначить методические подходы к ее оценке, которые представлены в таблице 1.3.2. в виде основных четырех групп.

Модель Портера идентифицирует следующие базовые конкурентные стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация. Стратегия конкуренции представляет собой набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

## Особенности подходов к оценке конкурентоспособности предприятия

Положения, лежащие в основе подхода	Особенности подхода к оценке конкурентоспособности
<b>Маркетинговый подход</b>	
Доля рынка	Не всегда разъясняется причина сложившейся ситуации, что не позволяет дать объективную оценку по поводу изменения в процессах управления, производства продукции или ее сбыта
Удовлетворенность потребителей	Эффективность является обоснованной, но не позволяет учитывать ряд других факторов. Обоснованность за исключением ряда факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия
<b>Факторный анализ</b>	
Конкурентоспособность продукции	Учет весьма разносторонних аспектов деятельности, рассматривающийся разрозненно. Для более полной оценки необходимо учитывать целый ряд факторов, оказывающих существенное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.
Темпы экономического роста	
Эффективность использования ресурсов	
Конкурентный потенциал, конкурентное преимущество	
<b>Комплексный метод</b>	
Конкретный рынок, конкурентоспособность продукции и конкурентный потенциал предприятия	Учет достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия и его возможная динамика в будущем

Источник: [51]

Применяя стратегию дифференциации, компания нацеливается на большой рынок, предлагая продукт или услугу, который рассматривается как выделяющийся. Фирма выпускает привлекательный для многих товар или услугу, которые, тем не менее, рассматриваются покупателями как оригинальный в силу его дизайна, надежности, доступности и т. д.

Стратегия дифференциации отображает влечение компании к достижению преимущества перед соперниками по качеству оказания услуг, использованию новых технологий.

В рамках стратегии концентрации компания определяет определенный сегмент рынка с помощью низких цен или уникального предложения. Он может

контролировать расходы, концентрируясь на нескольких ключевых продуктах, предназначенных для конкретных потребителей, создавая особую репутацию при обслуживании рынка, который может быть не удовлетворен конкурентами.

Что касается банковского сектора, то наиболее эффективной является стратегия дифференциации.

Все финансовые организации ведут ожесточенную борьбу за своих клиентов. И, с одной стороны, они ограничены в ценообразовании существующей рыночной ситуацией (никто не будет брать кредит в банке, если ставка по этому кредиту значительно превышает среднерыночную). С другой стороны, они должны предоставлять своим клиентам максимально возможный уровень профессионального обслуживания (в финансовых вопросах все редко бывают скрупулезными: неточности, которые мы простим сантехнику во время его визита, мы никогда не простим нашему банку за начисление процентов).

Факторами, свидетельствующими об «ориентации банка на клиента» на современном этапе, можно считать:

- наличие клиентской политики, определение четких целей, приоритетов, ресурсов в формировании клиентской базы, необходимой банку, организационная поддержка этой деятельности, включая ее координацию;
- реализация принципа совокупного уровня клиентской работы, то есть требуемый уровень отношений с клиентами соблюдается во всех точках;
- сегментация клиентской базы, специальные технологии для работы с наиболее ценными клиентами;
- развитие отношений с клиентами (годовой алгоритм личных встреч с клиентами, создание удаленных терминалов и т. д.);
- создание сильного «клиентского поля» банка, то есть набора предписанных правил, законов, технологий поведения сотрудника (стандарт телефонного ответа, меморандум клиента, бесконфликтные правила работы и т. д.);

- создание кодекса прав клиента и их соблюдение; квалификация сотрудников клиентоориентированных отделов, уровень применения современных информационных технологий в работе с клиентами;
- мониторинг качества обслуживания клиентов, разработка индекса удовлетворенности клиентов банка.

Традиционно основной характеристикой клиентоориентированной позиции банка является стоимость банковских услуг, предлагаемых им. Согласно предложениям банков, спектр банковских услуг для корпоративных клиентов включает в себя: кредитование, услуги по выставлению счетов, депозиты (оплата по остаткам на счетах), инкассация, зарплатные проекты на основе пластиковых карт и лицевых счетов, прием платежей от населения в пользу предприятий и организаций, индивидуальные сейфы, информационная поддержка бизнеса клиента и др.

Чтобы не вступать в прямую ценовую конкуренцию, финансовые учреждения должны создать стабильную и лояльную потребительскую аудиторию, чье благополучие и уверенность в будущем будут приравняться к стабильности и успеху его банка, страховой компании и пенсионного фонда.

Как правило, привлечение нового клиента обходится компании в 7-8 раз дороже, чем удержание уже существующего. Удержание клиента возможно, если клиент лоялен к предприятию. Лояльность определяется как одобрительное отношение клиентов к услугам, логотипу, внешнему виду, персоналу, местонахождению определенного предприятия.

В настоящее время «обычные» методы повышения лояльности старых и привлечения новых клиентов (массовая реклама, традиционный маркетинг, низкие цены) не имеют желаемого положительного эффекта. Вот почему во всем мире концепции, которые позволяют персонализированные продажи товаров и услуг, становятся приоритетными.

Ориентация на клиента предъявляет особые требования к порядку входа в программу лояльности. Эти требования заключаются в отсутствии специальных

действий для входа в программу. При покупке любого банковского продукта клиент становится членом семьи, и с первой минуты начинается формирование его индивидуальной модели, которая определяет как предлагаемые продукты, так и их условия.

Ориентированная на клиента стратегия предъявляет требования к продуктам, согласно которым интересный продукт для клиента должен способствовать реализации его текущих и будущих потребностей. Существует пять форм прямого включения потребителей в процесс создания стоимости.

Первая форма - привлечение через рекламу и другие формы продвижения. Попытка включить в эмоциональное взаимодействие.

Вторая форма - более высокая степень вовлеченности потребителя - самообслуживание. Эта форма частично переносит функции фирмы на потребителя, который становится с производителем ценностей, предлагаемых фирмой.

Третья форма — это проведение эксперимента, в котором фирма создает среду, а потребитель является ее непосредственным участником (например, опыт Disney). Потребитель вовлечен и заинтересован, но сама модель (контекст) управляется фирмой.

Четвертая форма позволяет потребителю управлять решением своей проблемы через проприетарную систему (например, call-центры, интернет-магазины). Это зависит от уровня обслуживания и настойчивости потребителя, требующих от него особых навыков. В этой форме явно наблюдается рост активности потребителей, использующих время и навыки клиента.

Пятая форма предполагает непосредственное включение потребителя в совместную разработку и производство товаров и услуг. Фирмы передают часть функций, услуг и рисков потребителям, и от этого выигрывают как производители, так и потребители. Кроме того, компании разрабатывают дизайн продуктов с учетом их индивидуальных потребностей и предпочтений, они

тестируют на специальных форумах. Рассмотрим уровень вовлеченности клиента. Таблица 1.7.

Таблица 1.7

## Уровни вовлечения и вовлеченности клиента

Варианты вовлечения	Уровни вовлеченности
Создание - создание продукта самими потребителями при содействии компании	Наделение полномочиями – использование в своих интересах потенциальных соавторов
Участие – сотрудничество на равноправной основе	Содействие – стимуляция желания создать дискуссию о бренде и задавать вопросы, связанные с ними
Вдохновение – предложение идей для продуктов и путей их развития.	Участие – от пассивного слушания к активному участию и диалогу
Персонализация – персонализация стандартных продуктов	Мониторинг – онлайн-изучение поведения целевых групп
Выбор – традиционное тестирование продукта и исследования	

Источник: [5]

Стратегия клиентоориентированности предполагает изменение банковского продукта и ценообразование в следующей последовательности:

Первая фаза – матрица продуктов в соответствии с клиентскими сегментами.

Вторая фаза – матрица продуктов с учетом типовых потребностей и жизненных циклов клиентов.

Третья фаза – матрица продуктов на основе индивидуально сформированных личных моделей клиентов. Продуктов, по сути, становятся индивидуальными под каждого клиента.

Эти этапы основаны на преобразовании типичной модели жизненного цикла клиента в индивидуальную модель, а затем в динамически изменяющуюся индивидуальную модель. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегия клиентоориентированности в сфере банковских услуг предполагает:

- наличие специальных технологий для работы с наиболее ценными клиентами;
- мониторинг качества обслуживания клиентов и разработка критериев удовлетворенности клиентов банка.
- способность наиболее полно и своевременно собирать и использовать информацию о клиентах и каналах взаимодействия с ними для повышения лояльности и удовлетворенности каждого клиента;
- наличие программ лояльности;
- способность предоставлять услуги, которые отвечают потребностям конкретного потребителя при минимизации дополнительных затрат;
- наличие набора правил, законов, технологий поведения сотрудников с клиентами;
- реализация принципа совокупности уровня клиентской работы, то есть требуемый уровень отношений с клиентами соблюдается во всех точках;
- клиентов и разработку критериев удовлетворенности клиентов банка.

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном изучении возможностей конкурирующих банков и выборе банка, который имеет положительную репутацию, оперативно решает проблемы, обеспечивает своевременное выполнение своих обязательств, владеет современными технологиями, может обеспечить высокую Банковские услуги высокого уровня и в долгосрочной перспективе, имеют кредитные ресурсы.

Рассмотрим, какие внутренние выгоды следует наиболее активно развивать в деятельности коммерческого банка:

- Техническая, формирующаяся при проектировании, эксплуатации и развитии организации, увеличивает долю прогрессивного оборудования, снижает его средний возраст, использует современные методы мониторинга и повышает качество банковских услуг, сокращает время, затрачиваемое на обслуживание клиентов.

- Структурные, формируются в структуре организации, совершенствования организационной структуры банка, информационной и нормативной базы управления, повышения конкурентоспособности персонала.
- Управленческие преимущества, увеличение числа конкурентоспособных менеджеров, разработка и внедрение мер по совершенствованию процессов, соответствие системы качества в банке международным стандартам ISO 9000 (версия 2000).
- Ресурс, формирующийся при проектировании, эксплуатации и развитии организации, оптимизации эффективности использования ресурсов.
- Преимущества рынка, доступ к рынку новых технологий, лидирующие позиции на рынке, эксклюзивные услуги, реклама.
- Эффективность функционирования компании, финансовые показатели (доходность, рентабельность, экономическая устойчивость) определяют качество функционирования компании по всем направлениям и аспектам.

Рассмотрим несколько методов, которые направлены на развитие отношений с клиентами и продажу им банковских услуг:

1. Метод заранее отработанного подхода.
2. Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента.
3. Метод формирования нужд и запросов клиента.

Основная цель использования данных методов — это удовлетворение потребностей клиентов, оперативное решение возникающих вопросов, а также увеличение объемов продаж банковских продуктов, услуг и увеличение доходов банка.

Методы продажи банковских продуктов и услуг основываются на потребностях клиентов:

- Экономических – доход, прибыль, экономия затрат, времени;
- Психологических – безопасность, удобство, уверенность, надежность, хорошее отношение;
- Социальных – престиж, практичность.

У разных клиентов разные мотивы приобретения банковского продукта или услуги. На принятие решения влияют несколько мотивов, один из которых является решающим. Этот мотив определить проблематично, именно поэтому важно иметь достаточно большое количество аргументов для того, чтобы точно уловить основной интерес клиента.

Следует отметить, что каждый продукт:

- Имеет особенности (характеристики);
- Обладает преимуществами, которые его отличают от продуктов-аналогов или продуктов банков-конкурентов;
- Представляет ценность для развития клиента.

При использовании специальной техники продажи ценностей банковских продуктов или услуг необходимо изначально описать продукт или услугу по следующему принципу: в чем заключается его ценность для клиента, каковы его преимущества и какие у него особенности.

Служба маркетинга в банке осуществляет управление процессом разработки классификаций банковских продуктов и услуг. Целью которого является подготовка инструмента для личной продажи банковских продуктов и услуг, осуществляемой персональными менеджерами, и подготовка материала, который можно было бы использовать в рекламных мероприятиях, в информационных и коммерческих письмах клиентам.

Существует определенная последовательность предоставления банковского продукта с использованием схемы ОПЦ (особенности, преимущества и ценности).

Для того, чтобы руководствоваться этим принципом, важно:

- Понять, какая потенциальная выгода заключена в банковском продукте или услуге;
- Правильно определить интересы клиента, чтобы на презентации заинтересовать клиента именно этим;
- Использовать именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой.

Рассмотрев сущность применения схемы ОПЦ, представим методы продажи банковских услуг.

Первый метод заранее отработанного подхода. Он используется при формировании спроса клиента, особенного потенциального, на несложные банковские услуги. Применяется в процессе привлечения потенциальных клиентов либо в момент открытия расчетных счетов новым клиентам. При таком подходе заранее составляется рассказ об продукте или услуге, готовятся шаблонные фразы, которые убедительно подействуют на клиента. Презентация проходит по подготовленному сценарию по определенной последовательности: Внимание-Интерес-Желание-Убеждение-Действие.

Особенность этого метода заключается в том, что однажды подготовленную презентацию можно успешно тиражировать, внося в ее отдельные стадии более привлекательные и новые для клиента элементы. Презентация, подготовленная по этому методу, не требует много времени, так как каждому клиенту менеджер предоставляет одну и ту же информацию. В ходе презентации обеспечивается взаимодействие с клиентом, ответы на заранее ожидаемые вопросы и возражения клиента.

Следующий второй метод основан на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента, применяется в двух случаях:

- Когда с клиентом и менеджером уже установлены доверительные отношения, и сотрудник располагает информацией о деятельности клиента, о проблемах, которые его волнуют;

- Когда клиент относится к определенной группе предприятий с одинаковым портфелем и потребностями.

Данный метод предполагает внимательное изучение деятельности предприятия, его кредитной и финансовой истории, планов развития и производства и т. д. Когда менеджер знает бизнес клиента, состояние дел на предприятии, то четко устанавливает изменение потребностей и предполагает вариант решения.

Достоинство этой классификации состоит в том, что она является основой составления как коммерческого предложения клиенту, так и подготовки презентации. На практике наличие заранее разработанной классификации упрощает процесс личной продажи и помогает обосновать ценность услуги.

Третий метод формирования нужд и запросов клиента. Этот метод является наиболее сложным и требует особого мастерства и знаний. Сначала с помощью сформулированных целенаправленных вопросов и активного выслушивания ответов менеджером выясняются истинные интересы и потребности клиента. Это достигается с помощью использования технологии открытых и упрочняющих вопросов, приемов подачи позитивного сигнала (например, улыбка) или приемов рефлекторного слушания. Затем с помощью приема резюмирования формируется проблема и предлагается вариант ее решения.

При использовании данных методов существует общее правило, которое состоит в том, что, рассказывая об особенностях услуг менеджер акцентирует внимание клиента на ценностях и выгодах, которые последний получит, если ими воспользуется.

Предлагается руководствоваться следующими формулами, для успешного пользования схемой ОПЦ:

Особенности банковской услуги и/или ее преимущества + Связующая фраза + Ценность услуги для клиента (О+Ф+Ц).

Ценность услуги для клиента + Связующая фраза + Особенности и/или ее преимущества (Ц+Ф+О) [18].

Самой перспективной в настоящее время стратегией, при которой обеспечивается установление долговременных контактов с потребителями банковских услуг, как существующими, так и потенциальными, является стратегия, реализующая концепции CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами). Эта концепция предусматривает необходимость переориентации стратегических установок банковского бизнеса в направлении от продуктов и специфики внутренней организации банка на клиента, на его индивидуальные потребности и ожидания.

Рассмотрим схему и алгоритм организации деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии в коммерческом банке можно увидеть на рисунке 1.9.

При разработке клиентоориентированной стратегии банка необходимым условием является обеспечение высокоэффективного маркетинга, который отражает рыночную стратегию по формированию, продвижению и реализации банковских продуктов (услуг). Эта система технологических приемов и методов с целью удовлетворения клиентских потребностей выгодным и рентабельным (для банка) образом.

Внедрение принципов CRM предусматривает значительную перестройку всей деятельности банка. На основе клиентоориентированной стратегии формируется долгосрочная программа развития банка, направленная не только на получение прибыли, но и на наращивание стоимости банка за счет использования клиентских активов.



Рисунок 1.9 – Организация деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии в коммерческом банке

Источник: [30]

В рамках стратегии CRM развитие банковских продуктов должно быть ориентировано на учет целевых групп клиентов. Для предоставления услуг, необходимых для формирования стандартного пакета, или дополнительных услуг, использующих рыночный спрос, но дорогостоящих для его самостоятельного производства, банк может привлечь других участников рынка на основе аутсорсинга и наполнить линейку продуктов лучшими рыночные предложения. Важным методологическим подходом к изучению качества банковских услуг является выделение двух систем критериев качества: с позиции банка и с позиции клиента.

В своей деятельности банк должен учитывать обе группы критериев (для розничных видов банковских услуг набор критериев будет отличаться). В условиях усиливающейся банковской конкуренции точка зрения банковских клиентов имеет первостепенное значение. Это обстоятельство нашло выражение

в понятии воспринимаемого качества банковских услуг. Суть его заключается в том, что качество определяется не сочетанием свойств банковской услуги, а соотношением характеристик банковской услуги с требованиями клиентов. Реализация целей и задач клиентоориентированной стратегии предполагает реструктуризацию ключевых бизнес-процессов банка с их ориентацией на клиента. Агрегированная структура всех бизнес-процессов в клиентоориентированном банке представлена на рисунке 1.10.

Бизнес-процессы в банке делятся на основные и вспомогательные (обеспечивающие). Первые удовлетворяют потребности банковских клиентов, предлагая им соответствующие продукты и услуги, вторые поддерживают деятельность банка, предоставляя ему необходимые условия. На этапе реализации стратегия принимает форму конкретных мер банковской политики.

<b>БЛОК УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ</b>	<b>БЛОК РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ</b>	<b>БЛОК ИННОВАЦИЙ И РАЗРАБОТКИ ПРОДУКТОВ</b>	<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ БЛОК</b>	<b>БЛОК ПОДДЕРЖКИ ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ</b>
<i>Общественное управление</i>	<i>Управление отношениями с клиентами</i>	<i>Организационно-технологическое развитие</i>	<i>Операции банка</i>	<i>Обеспечение деятельности банка</i>
Стратегическое управление	Определение зоны потенциальных клиентов	Управление информацией о клиентах	Выполнение банковских операций	Управление трудовыми ресурсами банка
Сводное планирование		Управление продуктовой моделью (продуктовым рядом)		Управление банковскими ИТ-системами
	Идентификация клиентов	Управление качеством	Поддержка банковских операций	Управление внешними связями
Управление рисками	Привлечение клиентов	Управление материально-техническими ресурсами		Генеральное администрирование
Экономическое планирование и контроль	Стабилизация клиентской базы	Реинжиниринг производственных бизнес-процессов		Обеспечение безопасности банковской жизнедеятельности
Управление активами и пассивами		Управление организационным развитием		
Внутренний контроль	Развитие клиентской базы		Прочие общепанковские службы	
Управление корпоративными программами и проектами				

Рисунок 1.10 – Обобщенная блоковая схема бизнес-процессов клиентоориентированного банка

Источник: [26]

Т. Левитта отмечал, что современная конкуренция развивается не между тем, что компании производят, а между тем, что они добавляют к продукту в виде упаковки, услуг, рекламы, консультаций для покупателей, финансирования и других значимых для потребителей ценностей. Им была предложена четырехуровневая модель характеристик товара как совокупности выгод и благ, приобретаемых для удовлетворения определенных потребностей или желаний.

Первый уровень – ядро товара- определяется основное предназначение товару, ту «ядреную услугу», которую товар оказывает потребителю. Второй уровень – это физическое характеристика товара – качество, специальные характеристики, марка, стиль, упаковка. Третий уровень дополняет потребительскую стоимость товара расширенными характеристиками (поставка в кредит, упаковка, сервис, гарантия, цена). Четвертый уровень товара представляет характеристики, связанные с личными особенностями потребителя (общественное признание, преимущества перед конкурентами, новые перспективы, самочувствие). Рисунок 1.11.



Рисунок 1.11 – Пятиуровневая модель товара Ф. Котера и Т. Левитта  
Источник:[62]

Ф. Котер усовершенствовал четырехуровневую модель Т. Левитта и добавил еще один уровень. Переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для потребителей; а все вместе они образуют иерархию ценности для потребителя.

Пятый уровень – это потенциальный товар, представляющий возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения потребителей, совершенствования и выделения своих рыночных предложений [62].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

### 2.1. Взаимоотношения с клиентами в банковской сфере: сущность, инструменты

Клиентами называют физические и юридические лица, пользующихся услугами банка. Клиент-тот кто, пользуется услугами, и тот, кто платит.

С юридической точки зрения существуют некоторые признаки, по которым можно определить лицо, выступающее клиентом банка:

1. клиентом можно считать лицо, которое поручает какую-либо деятельность банку, исходя из его сущности и полномочий; операциями банка, в связи с этим являются те, которые проведены от имени клиента.
2. клиентом банка становится лицо, открывшее в нем счет: текущий, расчетный, депозитный и т. д.
3. клиентом банка то или иное лицо делается в том случае, когда между ним и банком возникают деловые отношения. Юридическое или физическое лицо может не иметь счета в банке, но получать в нем консультации, например, по инвестициям или управлению имуществом, и банк несет за него ответственность.
4. клиентом банка может стать другой банк.

Выделяют несколько этапов взаимоотношений банка с клиентами:

Первый этап - установление контакта с клиентом. Для этого необходимо изучить всю информацию о клиенте, его сфере деятельности, должности, найти информацию о банковских продуктах и услугах, используемых клиентом в других банках. Определить потребность в услугах в банке и заинтересовать клиента. На данном этапе ведутся переговоры об услугах, предоставляемых банком.

Второй этап - клиент изучает всю необходимую информацию об услугах и принимает решение о заключении договора, после чего клиенту необходимо предоставить дополнительную информацию о себе, выяснить, какие документы необходимо представить в банк для заключения договора с банком.

Третий этап - клиент, получив всю необходимую информацию в банке, готовит документы и заключает договор с банком на самых выгодных условиях сторон.

Четвертый этап заключается в том, что организован процесс заключения договора с клиентом, осуществляется контроль обслуживания клиентов в банке. Таким образом, потенциальный клиент становится физическим клиентом банка. В дальнейшем процесс обслуживания клиентов в банке и организация его полноты обслуживания [20].

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном изучении возможностей конкурирующих банков и выборе банка, который имеет положительную репутацию, оперативно решает проблемы, обеспечивает своевременное выполнение своих обязательств, владеет современными технологиями, может обеспечить высокую Банковские услуги высокого уровня и в долгосрочной перспективе, имеют кредитные ресурсы.

Выделяют пять различных уровней отношений банка с клиентами – потребителями банковских продуктов: базисный, реагирующий, ответственный, активный, партнерский таблице 2. 1.

Развитие партнерских отношений с клиентами является гарантией не только финансового успеха банка, но и его существования на рынке банковских услуг.

Если мы рассматриваем партнерские отношения с точки зрения коммерческого банка, они заключаются в организации деятельности по изучению проблем бизнеса клиентов, предложении эффективных способов их решения путем использования существующих банковских услуг или создания новых и получения дополнительного дохода на основе. С позиции клиента смысл

партнерства заключается в том, чтобы удовлетворять финансовые интересы своего бизнеса посредством услуг, предоставляемых банком, улучшать финансово-экономическое состояние предприятия, компании. В результате суть партнерства может быть выражена в умножении денежных потоков клиента и их оптимальном использовании в интересах как клиента, так и банка.

Таблица 2.1

## Характеристика уровней отношений банка с клиентами

Уровень отношений	Характеристика
Базисный	Типовые не сложные банковские услуги, не требующие индивидуального подхода при обслуживании
Реагирующий	Ответы сотрудников банка на вопросы, поступающие от клиентов при использовании той, или ной услуги
Ответственный	После оказания услуги клиентам выясняется, есть ли у него замечания, пожелания и жалобы. Эта информация используется для совершенствования банковских продуктов.
Активный	Периодическое информирование клиентов о новых банковских продуктах или о совершенствовании имеющийся, формирование спроса на них.
Партнёрский	Банк постоянно работает с клиентами и потенциальными клиентами в поисках способов предложения клиентам более высокой ценности при оказании услуги.

Источник: [39]

Существует несколько принципов банковских отношений с клиентами:

Под принципами банковских отношений с клиентами понимают основы их деятельности, правила, которых они должны придерживаться. Принципы взаимоотношений банка с клиентом затрагивают обе стороны.

Принцип взаимного интереса подразумевает сохранение отношений между банком и клиентом за счет компромиссов, уступок, основанных на реальных возможностях участников сделки.

Принцип оплаты. Банк и предприятие-коммерческие подразделения, мотивом их деятельности является не только производство продукта, но и получение прибыли.

Принцип рациональной деятельности — это, прежде всего, принцип банковского дела. Но это коррелирует не только с работой банка. Поэтому клиент обращается в банк, потому что хочет рационально организовать свой

бизнес - ускорить производство и оборот своего продукта посредством денежных платежей.

Принцип обеспечения ликвидности. Ликвидность как способность оплачивать обязательства одинаково важна для банка и клиента. В отношениях друг с другом обе стороны рассчитывают на ликвидность своего клиента, предоставляя ему необходимые средства оплаты.

Принцип взаимной приверженности требует учета интересов противоположной стороны, реализации взаимных договоренностей. Уверенность в отношениях сторон важна для любого делового человека, который ожидает успеха.

Этот принцип тесно связан с принципом доверительных отношений. Его больше всего связывают с кредитными отношениями, которые зачастую трактуются как отношения доверия между кредитором и заемщиком.

Принцип ответственности. Клиенты и банки несут ответственность друг перед другом в случае несоблюдения соглашений.

Клиент и банк действуют по отношению друг к другу как партнеры-принцип партнерских отношений. Каждый клиент вне зависимости от территориального расположения сам определяет, услугами какого банка ему воспользоваться. В равной степени это относится и к банку, который выбирает себе клиента. Банк, ориентируясь на запросы клиента, работая на клиента, содействует непрерывности, высокому качеству, конкурентоспособности его производства, получению дохода, достаточного для воспроизводства. Обеспечивая получение клиентом дохода, банк реализует и своей коммерческий интерес, получая вознаграждение в форме ссудного процента или комиссии.

В соответствии с принципом договорных отношений основные банковские операции (деPOSITные, кредитные и расчётные) оформляются договором. Банк и его клиенты ведут свою деятельность с соблюдением установленных законом правил.

Управление клиентским опытом нацелено на формирование лояльности — это основная цель управления клиентским опытом. Сегодня трудно представить себе какой-либо сегмент рынка, который обходится без программ лояльности. Между тем, понимая, что такое эффективная программа лояльности, как строятся бизнес-процессы клиенториентированной компании, у большинства российских банков до сих пор не сложилось. Однако следует понимать, в чем проявляется лояльность клиентов, что формирует их лояльность. Можно утверждать, что программы лояльности сегодня — это программы взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества между клиентом и компанией, которое строится не только на рациональном понимании клиентом своей прямой выгоды, но и имеют под собой эмоциональную основу [40].

В связи с развитием социальных сетей и изменением традиционных форм коммуникаций клиента и компании, актуальность приобрел вопрос вовлечения клиента в бренд. Но вовлечение и лояльность не тождественны. Существует множество приверженцев определенной компании или бренда, однако это не значит, что при всей своей лояльности они всегда вовлечены в процессы данной компании. Люди вовлекаются только тогда, когда им это необходимо, как бы они не любили эту компанию. И клиенты сами определяют, когда потратить время на коммуникацию с компанией.

В реальности вовлечение — это сочетание опыта на протяжении всего периода взаимодействия компании с клиентом. Опыт имеет решающее значение для определения вовлеченности клиентов.

В настоящее время перед компаниями стоит еще более сложная задача, чем управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). Опыт клиентов сегодня настолько важен, что появилась новая концепция CEM (Customer Experience Management) - управление опытом клиентов и индивидуализация.

По мнению аналитического агентства Ventana Research, «цель CEM - улучшить взаимодействие каждого клиента с компанией, чтобы каждый был удовлетворен поиском информации, которую он хотел найти, решением

проблемы или планированием покупки - и, возможно, рекомендовать компанию другим».

Примечательно, что в этом определении «обмен информацией» занимает центральное место. Именно построение системы взаимодействия с клиентами является сегодня наиболее важным компонентом стратегии компании, ориентированной на клиента.

Самый важный вывод, который следует из этого, заключается в том, что клиентский опыт должен управляться не только до и во время продажи, но и после. Это означает, что вам нужно быстро реагировать на негативный опыт и создавать повод для позитивного опыта, которым клиенты охотно делятся.

Одной из проблем, которую нельзя игнорировать, является многоканальность и интеграция онлайн-овых и автономных инструментов для построения компетентной системы связи с клиентами. Следует понимать, что некоторые люди со своими вопросами сначала будут звонить по телефону (это относится в большей степени к поколению 55–64 лет), другие (16–24-летние) будут искать решение в Интернете. Женщины и мужчины ведут себя по-разному: женщины гораздо чаще обращаются за помощью лично (по телефону или в компании), в то время как мужчины предпочитают решать все самостоятельно, им нужна только информация. Следовательно, еще одним ключом к успеху в обслуживании клиентов является понимание демографического портрета своей аудитории и предпочтительных точек коммуникации.

Те компании, которые не слушают своих клиентов, не реагируют на их сообщения и не предоставляют им всевозможную поддержку, а те, которые предпочитают клиенты, рискуют потерять доверие и лояльность из-за того, что чем больше ограничений Компания создает для клиентов, и чем меньше она отвечает их ожиданиям, тем меньше лояльности она получит, и наоборот.

Поведенческие исследования позволяют нам определить следующие основные действия компании, чтобы оправдать ожидания ее клиентов:

- Необходимо отслеживать, собирать, анализировать и составлять отчеты о компании с целью повышения лояльности клиентов за счет улучшения качества продуктов и услуг, а также улучшения общения с клиентами.
- Клиенты сегодня не воспринимают информацию, поступающую от компаний, в форме авторитарного монолога. Они хотят вступать в диалог с самими компаниями.
- Компаниям необходимо не только отслеживать общественное мнение, но и работать с ним, то есть создавать инструменты для быстрого реагирования на жалобы, проблемы и негативные замечания.

Построение диалога с клиентом является основой поддержки лояльности. Поэтому уже сформировался полноценный маркетинговый инструмент: один-два-один или интерактивный маркетинг. Диалог позволяет понять индивидуальные ценностные предпочтения (поведение людей из разных демографических и социальных групп), а также повлиять на эмоциональную лояльность клиентов. Для того чтобы компания наладила конструктивный диалог с клиентами, необходимо, во-первых, дать возможность клиенту получать необходимую информацию о продуктах и услугах на веб-сайте, форуме и в социальных сетях, которая доступна 24 часа в сутки., во-вторых, использовать прямой маркетинг, но на основе CRM-подхода отбирать сообщения для разных клиентских сегментов. Важно понимать, что прямой маркетинг — это маркетинговый инструмент «один-два-один», а не средство массовой коммуникации. Поэтому необходимо регистрировать все моменты общения с каждым клиентом (как коммерческие, так и некоммерческие), создавать персонализированные сообщения и не загружать клиента ненужной информацией, которая воспринимается как спам.

Диалог с клиентами — это реальный шанс для самих компаний получить представление (идеи, оригинальные решения). С помощью хорошо организованного диалога можно вовлечь клиентов в бизнес-процессы компании, особенно в вопросах ассортимента, дополнительных услуг. Например, Альфа-

Банк разработал веб-сайт, где сотрудники общаются с клиентами, выслушивают их комментарии и предложения и воплощают полезные идеи в жизнь. Опыт Альфа-Банка показывает, что верный путь к лояльности клиентов - сделать их своими консультантами, а затем сделать это, как они предложили.

В дополнение к диалогу и получению информации клиенты хотят получать от компаний возможность самостоятельно создавать впечатления своих клиентов. Управление не обязательно является односторонним решением, а тем более манипуляцией. Управление — это создание условий для взаимовыгодного сотрудничества.

Создание позитивного имиджа компании — важная задача для банка. Людей необходимо удивлять и развлекать, чтобы создать повод для положительных отзывов о компании. Для этого есть два эффективных инструмента: личный маркетинг и геймификация.

Геймификация — это не только конкурсы и лотереи для клиентов, но и средство для получения эмоционального отклика клиентов, упрощения работы с клиентами с использованием принципов игры.

За последние несколько лет проблема управления клиентским опытом стала чрезвычайно актуальной. Согласно недавнему исследованию Oracle, более 93% руководителей во всем мире отмечают, что управление клиентским опытом является одним из трех основных направлений развития компании в ближайшем будущем. Причина этого значения заключается в следующем: понять зависимость бизнеса от клиента, удовлетворить его потребности и оправдать его ожидания. Есть банки, которые преуспели в этом, смогли построить эффективную систему управления, которая позволяет им привлекать и удерживать наиболее прибыльные сегменты клиентов, развивать лояльность клиентов и поддерживать с ними долгосрочные отношения.

Клиентский опыт — это самый важный опыт для компании, потому что, благодаря ему создается имидж бренда, качество товаров и услуг, и ошибки в этой области не остаются незамеченными.

Часто встречающаяся причина негативного отношения к клиенту уже давно ждет ответа от сотрудника. Некоторые покупатели сталкиваются с работником, который не имеет полномочий для решения своей проблемы. Точно так же некомпетентный персонал и нервная, противоречивая информация.

Последствия негативного отношения к клиенту для компании более чем серьезны: двое из трех клиентов перестают рекомендовать бренд, треть клиентов обратит внимание на конкурентов, а каждый десятый расскажет о неприятном инциденте в социальных сетях.

Большинство клиентов готовы «простить» компанию, если они получают искренние извинения, признание вины, компенсацию за неудачную покупку или услугу. Однако, если это не удастся с первой попытки, то только каждый пятый клиент готов продолжать пользоваться услугами виновной компании. Более половины клиентов, которым удастся сопротивляться, станут менее лояльными, чем до негативного опыта.

Большинство банков по-прежнему придерживаются продукт-ориентированной модели, что отражается в их стратегиях развития. Запланированные продажи определенного количества продуктов, привлечение новых клиентов к конкретному продукту, системы мотивации персонала, методы ценообразования продуктов и расчета их прибыльности - сам метод определения покупателя как «держателя» продукта.

По мнению экспертов Senteo Inc., признаками реального улучшения банковского сектора являются такие факты, как появление инновационных продуктов и их индивидуализация, повышение качества обслуживания, повышение скорости и эффективности предоставления услуг, доступность и удобство. В настоящее время существует множество методик, позволяющих замерять и исследовать клиентскую удовлетворенность. В таблице 2.2 представлены наиболее популярные из таких показателей, согласно исследованиям международной аудиторской компании KPMG.

## Показатели измерения клиентской удовлетворенности

Метрика	Описание	Методика проведения	Как используется
Индекс лояльности / Чистый индекс готовности рекомендовать (Net Promoter Score, NPS)	Один из основных индексов измерения лояльности клиентов. Демонстрирует (в %) количество клиентов, готовых рекомендовать банк (т. н. «промоутеров») за минусом клиентов, получивших негативный опыт в общении с банком (т. н. «детракторы»)	«Оцените вашу готовность рекомендовать банк друзьям/коллегам/родственникам» 10-бальная шкала. «Промоутеры» — оценки 9 или 10 «Нейтралы» — о оценки 7 или 8 «Детракторы» — оценки от 0 до 6	Lloyds Banking Group General Electric. Большинство российских банков
Индекс удовлетворенности (Customer Satisfaction, CSAT)	Наиболее популярный индекс измерения удовлетворенности клиента. Демонстрирует уровень соответствия приобретенного сервиса/продукта ожиданиям клиента	«Оцените, насколько вы удовлетворены полученным сервисом/продуктом?» 7-бальная шкала	Большинство розничных банков Великобритании (например, Nationwide, RBS, HSBC) Большинство российских банков
Показатель трудозатрат клиента (Customer Effort Score, CES/Net Effort Score)	Рассчитывается с целью выявить препятствия и барьеры при получении сервиса/продукта клиентом	«Какое количество усилий с вашей стороны потребовалось для разрешения проблемы?» 7-бальная шкала	Крупный банки Великобритании
Общее отношение. Sentiment/ Net. sentiment	Источником служат данные социальных медиа, комментарии клиентов, записи жалоб/обращений	Анализ производится по ключевым словам и фразам. Клиентские комментарии классифицируются на положительные, нейтральные и отрицательные Показатель рассчитывается как разница между количеством положительных и отрицательных комментариев	Virgin Trains Банк First Direct

## Продолжение таблицы 2.2

Метрика	Описание	Методика проведения	Как используется
Предоставление услуги с первого раза на должном уровне (Right First Time/ 2+ contacts)	Связан с показателем трудозатрат клиента и отражает способность банка выполнить запрос клиента с первого раза на должном уровне предоставляет информацию в разрезе каналов по уровню простоты и эффективности использования	«Какое количество электронных писем, звонков и т. д. потребовалось, прежде чем ваш запрос был исполнен?» Используются различные шкалы Вариант «1» всегда выделяется как отдельный элемент	Крупные банки Великобритании
Эмоциональная подпись (Emotional signature)	Набор показателей для выявления эмоциональной составляющей при ответе на вопросы. Имеет прикладное значение для показателя NPS, повышая его практическую применимость	Используется до 21 эмоциональной категории для определения клиента в одну из групп: разрушители, требующие внимания, рекомендуемые, поддерживающие	Comet UK High Street Washington Mutual TNT Logistics
Индекс RAPID (Retention Advocacy and Purchasing index)	Имеет схожую цель с эмоциональной подписью, но предоставляет более детальную информацию за счет включения вопросов, исследующих намерения клиентов по приобретению конкретного продукта/услуги и по смене банка	Используются до 11 переменных, объединяющихся в 3 сегмента, для оценки позиции клиента: <ul style="list-style-type: none"> <li>• удержание;</li> <li>• поддержка;</li> <li>• приобретение</li> </ul>	Некоторые компании США

Источник: [40]

Индекс потребительской лояльности показывает, сколько у компании сторонников или промоутеров – людей, готовых рекомендовать компанию своему окружению. Вычисляется он на основании ответов самих клиентов – тех, кто пользуется услугами, не потенциальных покупателей. Процесс таков:

- Компания задает вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нас?»;
- Клиенты отвечают от 0 до 10, где 0 – ни за что не порекомендую, а 10 – расскажу всем;

- По ответам распределяют сегменты: ответившие от 0 до 6 (критики), 7-8 (нейтралы), 9-10 (сторонники или промоутеры);
- Из процента сторонников вычитают процент критиков – NPS/

О сегментах:

- сторонники — ставят 9–10 баллов вероятности рекомендации, это лояльные клиенты;
- нейтралы — ставят 7–8 баллов, это равнодушные клиенты, рекомендовать не станут;
- критики — ставят 0–6 баллов, это клиенты, которым настолько не понравилось контактировать с компанией, что они готовы оставлять отрицательные отзывы.
- Самый низкий показатель – 100, когда у компании есть только критики, самый высокий — 100, когда все клиенты компании становятся ее сторонниками. Хороший показатель — цифра выше нуля.

Проанализируем банковские услуги пяти банков это: Сбербанк, Альфа-Банк, Банк УралСиб, Запсибкомбанк, АО БАНК Сургутнефтегазбанк. В приложении 3 представлены банковские услуги, которые предлагают банки: процентная ставка, какие документы необходимы при оформлении, на какой срок, какие требования и условия выдвигает банк при оформлении.

Рассмотрев банковские услуги пяти банков, можно прийти к выводу, что банки предлагают одинаковый спектр услуг. Конкуренции среди банковских продуктов велика, но клиенты выбирают банк не только по выгодным условиям банка в предоставлении банковской продукции или услуги, но и по качеству обслуживания клиента. Для клиента важно, чтоб была качественная консультация (техподдержка), информированность по банковским продуктам, вежливость персонала в офисе, удобный интерфейс в личном кабинете и в мобильном приложении, удобная оплата услуг через интернет и мобильные приложения.

На основе это был проведен опрос среди респондентов, что для клиента при выборе банка, с какими проблемами сталкивается клиент при обслуживании в банке. Приложение 5. Результаты показали следующее.

В опросе приняли 100 человек. Основное количество пользователей банковскими услугами является Сбербанк 53 % опрошенных, это объясняется тем, что у Сбербанка есть удобное мобильное приложение 3, через которое легко можно оплачивать услуги, так же клиенты выбирают именно этот банк, потому что считают надежным.

Остальное количество опрошенных выбирают Альфа-Банк 15%, Уралсиб 11%, Запсибкомбанк 9%, Банк Сургутнефтегазбанк 4%, другие банки 6%. Клиентами банка являются держатели зарплатных карт это 53,1% опрошенных.

Что же влияет на выбор банка клиентом? Во-первых, при выборе банка потребители предпочитают удобное мобильное приложение, 53.1% опрошенных, в котором можно будет оплатить услуги (автоплатежи), перекинуть денежные средства на другую карту, сделать заявку на кредит или на открытие вклада, контролировать свои денежные средства (доходы и расходы) и т. д.

Во-вторых, что влияет на выбор клиента, это надежность банка 31,25% опрошенных, затем имидж банка 21,8%, за широкий перечень банковских продуктов и услуг 12,5%. Низкий процент по кредитованию 6,25% выбирают банк по высокому уровню обслуживания. Это не очень высокий показатель для банков. Можно сделать вывод, что банкам необходимо больший упор делать именно на сервис обслуживания, чтоб повысить этот показатель.

Какие критерии влияют на степень важности для клиента при выборе банка? Оценивался данный вопрос от 0-10, где 0 – это абсолютно неважно, 10 – очень важно. Оценка каждого критерия: имидж банка, стоимость банковских продуктов, развитая филиальная сеть, сервисное обслуживание в офисах банка, техподдержка, бонусная система, режим работы, парковочные места, удобный интерфейс обслуживание клиентов в мобильном приложении и интернет-банке.

На первом месте у респондентов, оценивают в 8,7 баллов, стоит удобный интерфейс обслуживания клиентов в мобильном приложении и интернет-банке. Согласно данным Банка России, полученным регулятором, более половины взрослого населения России (54,3%) готовы начать регулярно пользоваться дистанционными каналами доступа к финансовым услугам при наличии такой возможности. Для тех, кто использует интернет-банкинг или мобильный банкинг, выросла в 2018 году до 45,1% (с 31,5% в 2017 году) [44]. Можно сделать вывод, что в настоящее время клиенту нравится простота и скорость обслуживания через интернет-банкинг и мобильный банкинг, через которые можно быстро оплатить услуги или расплатиться за товар, сделать заявку на кредит или открытие вклада не посещая офисы банка.

Для опрошенных важно, чтобы присутствовало высокое качество северного обслуживания в офисах, оценивают в 8,7 баллов, чтоб консультирование клиентов было грамотным и понятным. Чтобы проинформировали по банковским продуктам и услугам, решили возникшую проблему у клиента по обслуживанию в банке оперативно, предлагали банковские продукты или услуги, в которых нуждается клиент и т. д.

Для респондентов, оценивают в 7,9 баллов, важен банковский имидж. Банковский имидж – это совокупность осознанных и неосознанных образов, существующих у клиентов и общественности о банке. Имидж для банков не только впечатление, которое банк производит на клиента, но и это продолжение данного впечатления через средства массовой информации. Банк может иметь отличный центральный офис, его отделения могут быть расположены в престижных районах города, он может подобрать высококвалифицированный и компетентный персонал. Его финансовое состояние может находиться на высоком уровне, а оказываемые услуги отличаться высоким качеством. Но если обо всем этом знает небольшое круг клиентов, то отдача будет невысокой. Если банк через СМИ расскажет про положительные черты своей, то эффект хорошего имиджа будет многократно усилен, что в конечном итоге обернется повышением

прибыли банка и укрепление его лидерства [43]. Поэтому банк, который на слуху и долго находится на рынке – вызывает доверие у клиентов, и они предпочитают именно этот банк, например, Сбербанк. Банк занимает 32,24% долю рынка. Большая развитая филиальная сеть и банкоматов.

На третьем месте у респондентов, оценивают в 7,8 баллов, стоимость банковских продуктов и развитая филиальная сеть. Для клиентов так же важно чтоб был широкий ассортимент банковских продуктов, (для постоянных клиентов система лояльности), а также развитая филиальная сеть, чтоб клиент мог добираться до офиса, который ближе ему от дома или работы. Но при этом в ближайшем будущем не нужно будет такое большое количество филиалов (как например, развитая филиальная сеть Сбербанка). В настоящее время активно в банках внедряют новые технологии считывания информации с клиентов с помощью биометрической системе. С её помощью можно будет брать кредиты или открывать вклады без посещения офиса банка. Так, например, «Тинькофф банк» сумел решить вопрос подключение клиентов к биометрической системе даже при отсутствии отделений, запустив в регионах присутствия «биометрических курьеров». Для этого необходимо клиенту подать заявку в банк через мобильное приложение, после чего представитель банка приедет с необходимым оборудованием в любое удобное время и место для клиента. Так же для клиентов «Почта банка», который собрал примерно треть всех биометрических шаблонов по России. Удаленная идентификация работает как в интернет-банке, так и в мобильном приложении, поэтому его клиентам можно не посещать отделение банка.

На четвертом месте важности для опрошенных, оценивают в 5,6 баллов, стоит техподдержка и бонусная программа.

Для опрошенных важен режим работы банка, оценивают в 5,4 балла, парковочные места оценивают в 3,7 баллов.

Рассмотрим, с какими проблемами часто сталкиваются клиенты при обслуживании в банках. Таблица 2.3.

Проблемы, с которыми часто сталкиваются клиенты при обслуживании в банках

Название критерия	Процент опрошенных (%)
Очереди	50
Высокие проценты (по кредитам, за обслуживание, перевод денег и др.)	40
Бюрократизм (длительное оформление документов, предоставление множества документов, долгий процесс их рассмотрения)	12,5
Обслуживание (некомпетентность персонала, грубость, медленность др.)	12,5
Неразвитая сеть филиалов	18,7
Неудобный график работы (часы работы, выходные дни, перерыв на обед).	21,8
Банкоматы (отсутствие валюты, неисправность, удаленность, небольшое количество)	21,8
Недостаток информации об услугах (нехватка качественной рекламы, отсутствие других способов донесения информации до клиентов)	12,5
Необорудованные помещения (маленькие помещения, отсутствие кондиционеров и др.)	3,1

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее возмущение и недовольство в работе банков вызывают у респондентов многочисленные очереди (50%). Почти половина участников (40%) отметили, что видят большой недостаток в завышении процентных ставок по кредитам и низкие по депозитам, что пугает многих клиентов. Опрошенные возмущены, что плохо развита сеть филиалов банка 18,7%, (например, в банках АО Банк Сургутнефтегазбанк, Запсибкомбанк). Не во все городах есть отделение банка, и в городе. Так же проблемы с небольшим количеством банкоматов по городу и не удобный график работы, (например, в банках АО Банк Сургутнефтегазбанк, Запсибкомбанк), 21,8%.

## 2.2. Проблемы в управлении взаимоотношениями с клиентами в банковской сфере и их влияние на конкурентоспособность

В процессе работы с клиентами часто возникают различные проблемы, из-за которых банкам приходится решать множество научных работ, и этот вопрос не теряет своей актуальности.

Клиенты предъявляют высокие требования к качеству банковских услуг. Получение качественного обслуживания клиентом, которое не соответствует ожиданиям, может привести к его отъезду в другой банк или кредитное учреждение. Это явление может быть связано с политикой банка, который не уделяет достаточного внимания обеспечению одинаково высокого качества всех продуктов. Следовательно, политика банка должна включать комплекс мер и механизмов контроля и постоянного улучшения качества услуг.

По словам банкиров, клиенты сталкиваются с самыми серьезными проблемами при кредитовании. В настоящее время многие банки имеют возможность получать информацию о клиенте из различных агентств, таких как Инспекция Федеральной налоговой службы, пенсионный фонд, кредитное бюро. Этот тип приема документов очень удобен и снижает затраты и временные затраты. Проблема в том, что процесс принятия решения о выдаче кредита задерживается на длительное время, в результате чего клиенты сталкиваются с негативными последствиями. Например, индивидуальные предприниматели и юридические лица могут не выполнять свои обязательства, для чего требуется огромный пакет документов. Они также могут столкнуться с негативом из-за длительного рассмотрения заявки или даже отказа в получении кредита. Кто-то не сможет своевременно оплатить плату за лечение или учебу, а кто-то не сможет приобрести нужный ему товар, потому что он станет дороже. Для предприятий, которые работают менее года, получить кредит проблематично, что ставит под сомнение возможность дальнейшего развития.

Не так давно СМИ уделяли большое внимание информации, касающейся кредитования. Это поднимает ряд проблем, связанных с некомпетентностью представителей СМИ, а иногда и с предвзятым отношением к банкам, что приводит к искажению информации. Например, сообщение о том, что банки не всегда раскрывают всю стоимость кредита, которая включает в себя различные комиссии, такие как страховка и т. д., сообщает об общем закрытии банков ЦБ РФ, тревожит клиентов и вызывает недоверие к банкам.

Затем клиенты обращаются в микрофинансовые организации, где большое количество документов не требуется, и предлагается взять кредит без длительного ожидания. Зачастую клиенты даже не понимают и не понимают условий договора, в котором завуалированы гораздо более высокие ставки и штрафы, чем в банке.

Одним из решений проблемы кредитования может стать влияние Центрального банка Российской Федерации на банковский сектор путем ужесточения регламента порядка и сроков рассмотрения, а также принятия решений о предоставлении кредитов. Также повысить экономическую грамотность клиентов с помощью обучающих видео, прослушивания лекций докладчиков, просмотра финансовых программ и т. д. [19].

Можно выделить ряд проблем:

1. Навязывание услуг. Стремясь увеличить свой доход или минимизировать свои риски, банки навязывают своим клиентам дополнительные услуги без согласия на получение или оплату, по которым клиенту может быть отказано в доступе к основному банковскому продукту, представляющему интерес. Следует отметить, что зачастую включение страховых услуг в продукт является добровольной услугой, и клиент может от нее отказаться. Однако, например, в области потребительского кредитования в точках продаж кредитные консультанты включают дополнительные услуги и услуги в сумму кредита без уведомления заемщика - физического лица.

2. Риски, мошенничество, неспособность клиентов пользоваться интернет-сайтами. Клиенты сталкиваются с мошенничеством, при котором злоумышленники звонят с номеров самого банка, якобы предупреждая вас о попытке списать деньги с карты. Мошенники представлены сотрудниками банка и располагают информацией, необходимой для подтверждения личности сотрудника. Они информируют клиента о блокировке попытки списания денег с карты и под этим предлогом выясняют данные карты. Решением этой проблемы является повышение безопасности данных и повышение грамотности населения.
3. Длительные сроки ожидания решения по кредиту обусловлены необходимостью проверки текущего и ожидаемого уровня благосостояния заемщика. Кредиты предоставляются заемщикам на условиях платежа, погашения и срочности, иными словами, банк должен быть уверен, что в будущем заемщик получит достаточный доход, чтобы выполнить свои обязательства перед банком своевременно и в полном объеме. Такая проверка занимает много времени, что вызывает недовольство лица, подавшего заявку на кредит. Эта неудовлетворенность часто имеет не только эмоциональную, но и экономическую составляющую - в период ожидания кредита товары, необходимые заемщику, могут исчезнуть из продажи, товары могут ждать кредита, товары, необходимые заемщику может исчезнуть из продажи, условия проекта могут пройти или цены изменятся.
4. Высокий процент ссуд из-за несоответствия уровня благосостояния заемщика требованиям банка. Отказ в кредите на неудовлетворенность клиента, который из-за этого вынужден отказаться от реализации важных для них проектов. Кроме того, банки не обязаны мотивировать свое решение, а потенциальный заемщик даже не в состоянии выяснить, что он должен сделать, чтобы удовлетворить требования банка при подаче повторной заявки.

Для решения вышеуказанных проблем необходимо снизить ожидания решения об одобрении кредита и повысить уровень одобрения кредита для заемщика. Решение такого рода проблем может быть достигнуто путем увеличения стоимости кредитов, предоставляемых путем включения страховых услуг в сумму кредита или путем повышения процентной ставки, таким образом, банк будет застрахован от вероятности невозврата, а клиенты будут довольны обслуживанием.

5. Комплексный характер банковского продукта, который усложняет формирование единой цены на него и смущает потребителя. Банковский продукт — это комплекс банковских услуг, каждый из которых, в свою очередь, состоит из набора взаимосвязанных и взаимозависимых банковских операций. Из-за этого банковским специалистам зачастую сложно обеспечить потребителя банковским продуктом как единым комплексом - он разделен на отдельные услуги или даже операции, каждая из которых оплачивается отдельно. Это смущает потребителя и приводит к превышению его расходов по оплате кредита, что, в свою очередь, вызывает у него неудовлетворенность качеством обслуживания. Для решения этой проблемы необходимо указать для каждого банковского продукта, какие услуги являются базовыми, а без которых банковский продукт не может быть потреблен, а какие являются вспомогательными и улучшают качество потребления базовых услуг, но не влияют на их сущность. В то же время стоимость базовых услуг будет включена в стоимость одного банковского продукта и вспомогательных услуг.
6. Предоставление клиенту неполной информации. Общеизвестно, что самые значительные и самые неблагоприятные условия указаны в рекламных объявлениях и договорах мелким шрифтом, поэтому клиент не обращает на них внимания. Противодействие такой недобросовестности может носить только законодательный характер [41].

7. Рефинансирование кредита в другом банке. Заемщик оформляет в новом банке, тот, в свою очередь, погашает задолженность в старом, перечисляя туда сумму долга. Риск связан с тем, что клиент уходит другой банк. Решение данной проблемы банку необходимо предлагать клиенту пониженные процентные ставки, увеличение кэшбека, и т. д., тем самым быть лояльным к клиенту.

### 2.3. Анализ методических подходов к управлению взаимоотношениями с клиентами в банковской сфере

Для того, чтобы удержать клиента необходимо постоянно отслеживать потребности клиентов. Проблема эффективного управления взаимоотношениями с клиентами является очень важной, а ее решение жизненно необходимым для многих компаний.

Анализ работ посвященных управлению взаимоотношениями с клиентами (работы П. Молино, Э. Пейна, М. Роджерс и Д. Пепперса), позволил сделать вывод о том, что единого подхода к эффективному управлению клиентской базой не существует. Проанализировав методики, предлагаемые до настоящего времени исследователями с целью повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами. Выделяют ряд критериев:

- Степень доверия до возможности практического использования. Этот критерий является наиболее важным среди всех остальных, поскольку отображает практическую реализацию метода с целью повышения эффективности управления клиентской базой в деятельности конкретной компании. Разработок по выстраиванию взаимовыгодных отношений с клиентами существенно немало, однако немногие из них имеют апробацию на практике. Большинство из них носят скорее рекомендательный характер и не содержит в себе описание конкретных действий по управлению.

- Наличие математического аппарата. Применение математических методов для решения проблемы управления взаимоотношениями с клиентами позволяет определить количественные оценки данного процесса, оценить последствия каждого решения, отбросить недопустимые варианты и рекомендовать наиболее удачные.
- Учет отраслевых особенностей и специфики деятельности компании. Этот критерий означает приближенность модели управления взаимоотношениями с клиентами к особенностям отрасли, представителем которой является исследуемая компания.
- Наличие основных принципов управления взаимоотношениями с клиентами (дифференцированный подход, ориентация на клиента). С помощью современных информационных технологий и инструментов математического программирования можно создать разнообразие модели управления отношениями с клиентами, позволяющие современным компаниям более эффективно использовать свои ресурсы, увеличить скорость обслуживания клиентов благодаря автоматизации маркетинга, способствуя тем самым максимизации корпоративной прибыли.

Модель IDIC М. Роджерс и Д. Пепперса, комплекс программ П. Молино и совокупность кросс-функциональных процессов по управлению клиентской базой Э. Пейна являются предпосылками формирования единой схемы взаимодействия с клиентами, основная идея которой состоит в повышении эффективности деятельности компании в целом. Но, тем не менее, каждая из этих моделей представляет собой лишь теоретическую концепцию, носящую скорее рекомендательный характер и не имеющую в наличии каких-либо конкретных механизмов, приводящих и искомой цели.

Согласно модели Э. Пейна, чтобы выстроить успешные отношения с клиентами, компании необходимо: «разработать клиентоориентированную стратегию, решить вопрос о создании ценности для клиента, выбрать наиболее приемлемые каналы взаимодействия с ним, собрать и в нужное время

использовать информацию о покупателях, а также оценить эффект от вышеназванных действий». Таким образом, Э. Пейн с помощью своего комплекса процессов дает лишь советы и указания по решению проблемы управления клиентской базой. Как и в каком виде должна быть разработана клиентоориентированная стратегия, как оценить ценность, приносимую клиентом, каким образом дифференцировать покупателя - все эти моменты не рассматриваются. Компании вынуждены сами искать ответы на поставленные вопросы, что в большинстве своем приводит к отрицательным результатам. Комплекс кросс-функциональных процессов Э. Пейна отличаются теоретическим характером и не включает в себя конкретных инструментов, с помощью которых проблема управления взаимоотношениями с клиентами может быть успешно разрешена на практике. Рисунок 2.4.

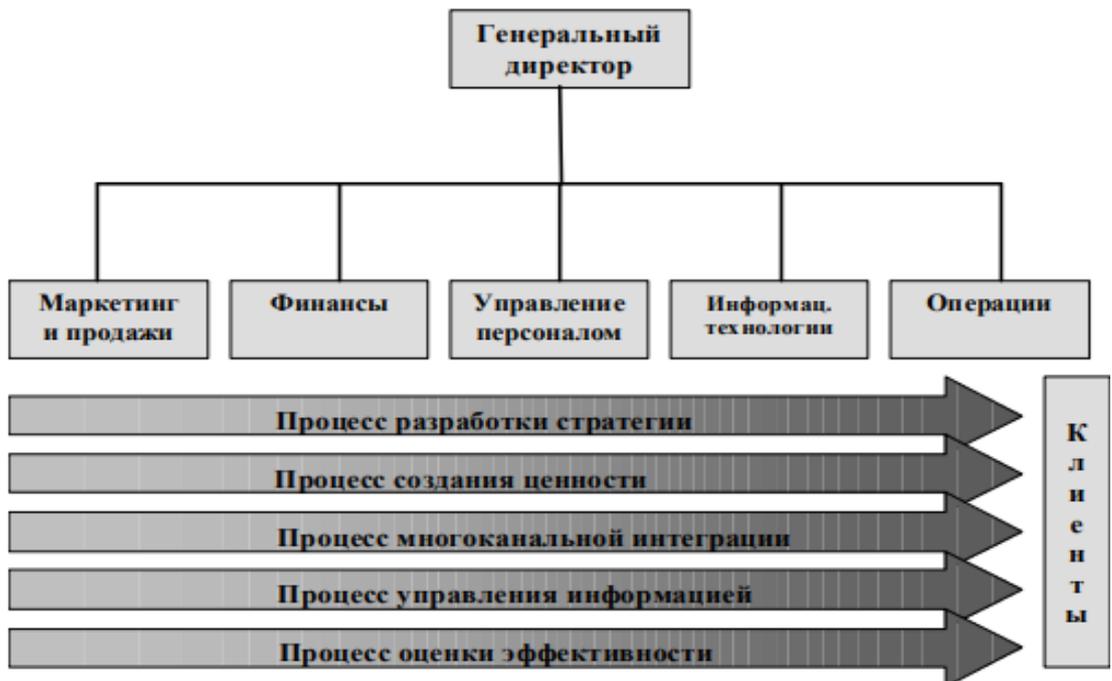


Рисунок 2.4 - Управление взаимоотношениями с клиентами как комплекс процессов по методике Э.Пейна

Источник:[35]

Процесс IDIC М. Роджерс и Д. Пепперса также представляет собой теоретическую концепцию по управлению, полностью состоящую из рекомендаций и указаний: компании необходимо «идентифицировать своего покупателя, затем дифференцировать его по определенным параметрам и осуществлять кастомизированное взаимодействие с ними». Конкретика в данном случае полностью отсутствует, четкие, понятные действия и механизмы реализации каждого этапа создателями процесса IDIC не указываются, математический подход для более точного описания особенностей процесса взаимодействия с клиентами не используется. Рисунок 2.5.

**Идентификация клиентов.** Компании необходимо знать каждого клиента (группу клиентов) как можно лучше: предпочтения, привычки и другие определяющие уникальность характеристик.

**Дифференцирование клиентов.** Зная отличительные черты клиентов, компания может разработать и реализовать индивидуальные клиентские стратегии, нацеленные на удовлетворение специфических потребностей покупателей.

**Взаимодействие с клиентами.** Для повышения эффективности взаимодействия со своими клиентами необходимо осуществлять контакт с покупателями с учетом всех предшествующих взаимодействий.

**Кастомизированное обращение с клиентами.** Компании необходимо на этом этапе адаптировать свое поведение с учетом потребностей и желаний клиента.

Если рассматривать П. Молино, то процесс управления отношениями с клиентами, по его мнению, заключается в : «создании точки зрения единого покупателя и товара, в определении баланса между потребителем клиента и его вкладом, привлечении нужных покупателей посредством маркетинга и осуществлении опыта покупателя». Указанные рекомендации являются слишком общими и поверхностными, что не позволяет тому или иному представителю сферы телекоммуникаций применить их у себя на практике.

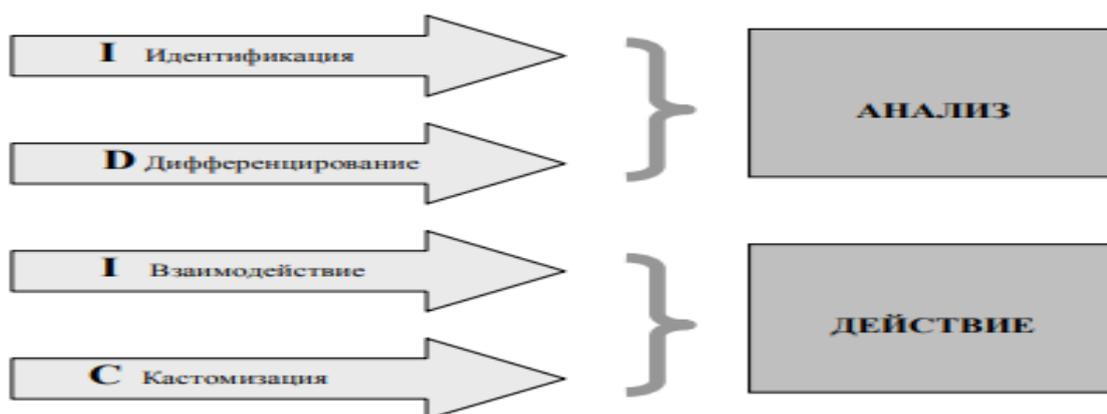


Рисунок 2.5 – Процесс IDIC М. Роджерс и Д. Пепперса

Источник:[36]

Каждый из перечисленных исследователей предлагает свой вариант, делая акцент на разных элементах взаимодействия с клиентами. При этом все предлагаемые методы до конца не сформированы [20].

А. Крюкова разработала единый алгоритм управления взаимоотношениями с клиентами. В качестве основных этапов алгоритма предложены следующие: сегментация клиентской базы, оценка прибыльности клиентских сегментов, оценка удовлетворенности клиентов работой компании, оптимальное распределение маркетинговых расходов и выбор стратегических альтернатив по управлению клиентскими сегментами. Автором доказано, что именно эти этапы алгоритма являются ключевыми в вопросе повышения эффективности взаимодействия с клиентами современных компаний. Они основаны на понятии жизненного цикла клиента, т. е. предполагают управление покупателем на протяжении всего периода их взаимодействия с компанией. Результаты одного этапа являются исходными данными для принятия управленческого решения в рамках следующего этапа. По мере прохождения алгоритма собирается информация, представляющая собой основу для формирования мероприятий по управлению взаимоотношениями с клиентами [24]. Рисунок 2.6.



Рисунок 2.6. – Алгоритм А. Крюковой процесса управления взаимоотношениями с клиентами компании

Источник:[36]

Сегменты в данном методе являются объединение потребителей в группы.

Следующим структурным звеном алгоритма управления клиентами являются оценка прибыльности клиентских сегментов и анализ степени их удовлетворенности товарами (услугами) исследуемой компании.

Для того, чтобы определить прибыльность той или иной группы клиентов, необходимо рассматривать каждый сегмент как своеобразный инвестиционный проект со своими вложениями в виде затрат на маркетинговые мероприятия и доходами, полученными в результате их проведения. Чтобы оценить прибыльность сегмента, можно воспользоваться показателем доходности клиента на протяжении всего его жизненного цикла. Методика расчета данного показателя аналогична методике расчета показателя (NPV), поскольку доходами

компании соответствует получаемая от клиентов прибыль, а расходам – затраты на проведение маркетинговых мероприятий по привлечению и удержанию. Используя этот критерий можно выяснить, какой доход приносит компании тот или иной клиентский сегмент, и предпринять соответствующие меры в направлении его.

Оценив прибыльность сегментов, компания ориентируется свою рекламную политику в направлении наиболее дорогих, и стремится сделать эти сегменты наиболее лояльными и верными по отношению к ней, поскольку от этого зависят сохранение и увеличение прибыльности компании. Целью исследования лояльности клиентов является понимание компаний того, над чем она должна работать, куда ей необходимо приложить наибольшие усилия для того, чтобы клиенты остались довольными качеством их обслуживания.

Выяснив, какие клиенты являются для компании наиболее доходными, и оценив «проблемы» в их обслуживании, можно перейти мероприятиям по максимизации доходов, получаемых компанией от ее клиентов. Для этого необходимо разработать оптимизационную модель, которая позволяет распределить расходы на мероприятия по привлечению и удержанию так, чтобы увеличить суммарный доход от всех клиентов. Формула 2.1.:

$$D = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n D_{ij} = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{N_{ij} * R_{ij} * f(Z) - Z_{ij}}{(1+r)^j} \rightarrow \max (2.1),$$

$$\sum_{i=1}^n Z_i = Z, \quad i = \overline{1, m}, \quad Z_i \geq 0, \text{ где}$$

$D$  - суммарный доход, получаемый компанией от всех клиентских сегментов за определенный период;

$D_{ij}$  – доход получаемой компанией от  $i$ -го сегмента за рассматриваемый период;

$N_{ij}$  – число клиентов за определенный период времени (жизненный цикл);

$R_{ij}$  – прибыль, получаемая компанией с каждого клиента  $i$ -го сегмента за  $j$ -й период времени ( $R_{ij} = \text{const}$ ) без учета маркетинговых расходов;

$f(Z)$  – параметр, представляющий собой функциональную зависимость между затратами на привлечение клиентов ( $Z$ ) и темпом роста клиентской базы;

$Z_{ij}$  – рекламные расходы (на привлечение потенциальных и удержание существующих клиентов) на  $i$ -й клиентский сегмент за  $j$ -й период;

$i = \overline{1, n}$  – число сегментов;

$j = \overline{1, m}$  – число периодов.

Следующий этап управление клиентской базой. Используя информацию, полученную из предыдущих этапов, компания осуществляет следующие мероприятия по управлению, взаимодействием со своими клиентами:

- нацеливает наибольшие усилия на более перспективные сегменты клиентов;
- поддерживает в стабильном положении отношения со средним классом клиентов, приносящих не столь значительный, но в тоже время стабильный доход;
- принимает решение по поводу тех групп, которые характеризуются наименьшей отдачей в направлении либо уменьшения на них затрат, либо исключения их из базы своих клиентов [27].

На этапе контроль результатов компания устанавливает обратную связь с клиентами, чтобы улучшить качества обслуживания.

Представленный алгоритм комплексного управления отношениями с клиентами компании представляет собой логически связанную, последовательную схему действий по эффективному управлению базой клиентов. Алгоритм А. Крюковой позволяет компании не только определиться с выбором действий в процессе контакта с клиентами, но также оптимизировать рекламные затраты и максимизировать суммарный доход от ее клиентских сегментов.

Еще одно ключевое звено во взаимоотношениях с клиентами является лояльность, в свою очередь является стратегическим показателем успешной

компании. Чтобы компания смогла добиться высоких показателей: маркетинговых, экономических, коммуникационных, необходимо выстраивать политику по привлечению и удержанию клиентов, оценивая мотивы, намерения и отношения целевой аудитории к потребляемому продукту или услуге, то есть осуществлять формирование и развитие потребительской лояльности.

Лояльность – это удовлетворенность клиентов товарами, оказанием услуг, перерастающее в приверженность к данной марке, безусловное разделение ценностей и готовность оказать поддержку к объекту лояльности. О. М. Трофимова и А. В. Ручкин предлагают свой алгоритм формирования и развития потребительской лояльности в коммерческой организации. Рисунок 2.7.

Первый этап формирования и развития лояльности предполагает диагностику фактического и воспринимаемого качества обслуживания.

Второй этап предлагаемого алгоритма предполагает оценку текущего уровня лояльности. Авторы называют этот этап наиболее значимым в процессе управления лояльностью клиентов, более того, дальнейшая концентрация внимания на управлении лояльностью клиентов зависит от выбора параметров оценки и измерения.

Одним из инструментов оценки качества обслуживания является метод SERVQUAL. Это вопросник, состоящий из трех частей: «Ожидания», «Восприятие», «Важность». Каждая часть анкеты содержит семнадцать вопросов, сгруппированных вокруг пяти характеристик качества услуг: существенность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие. Потребителям предлагается заполнить часть вопросника по пятибалльной шкале Лайкерта «полностью согласен / не согласен».

В первой части анкеты отражены ожидания потребителей в отношении пяти критериев обслуживания, указанных выше, для идеальной организации обслуживания для семнадцати наименований

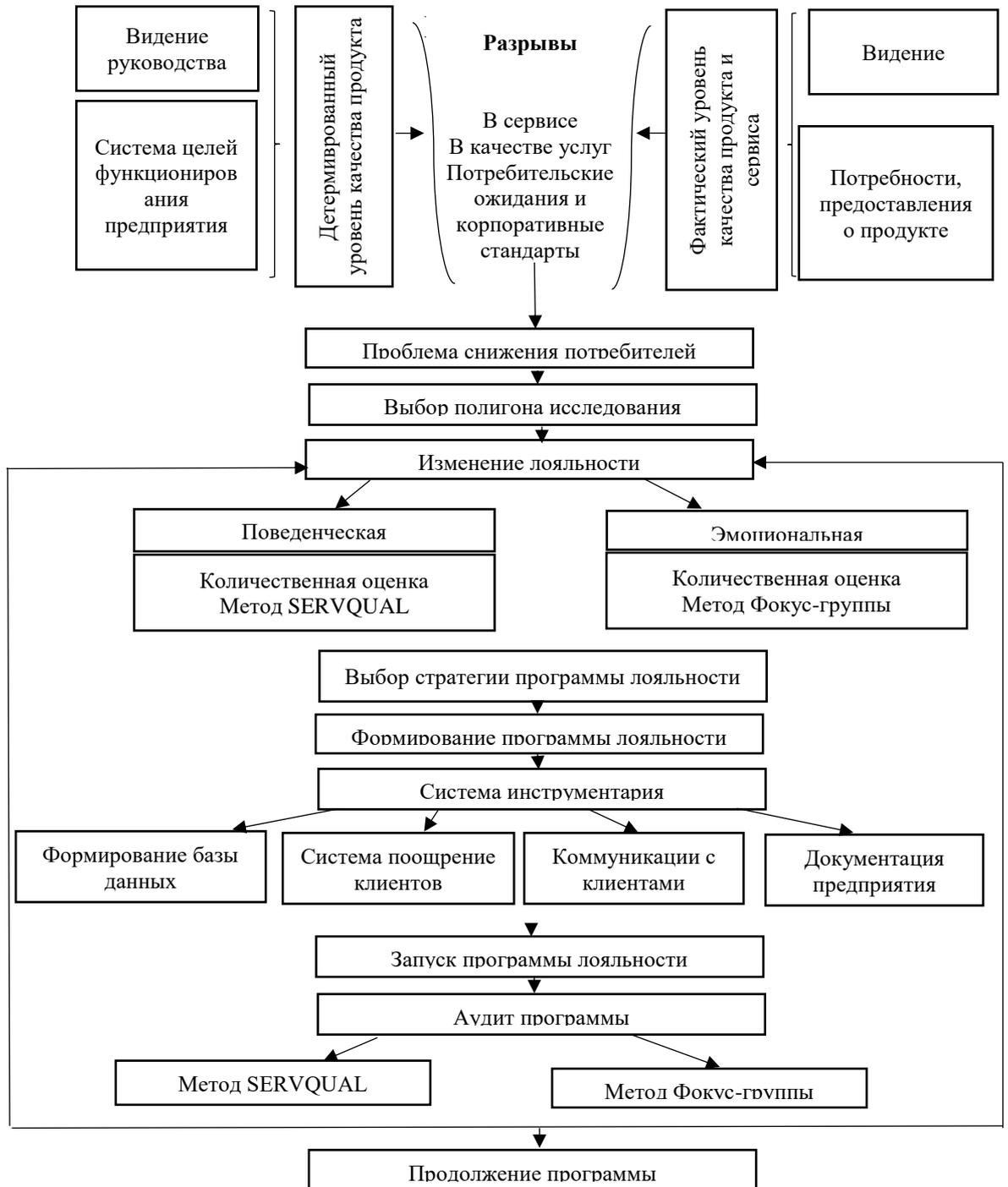


Рисунок 2.7. – Алгоритм формирования и развития лояльности клиентов по Трофимовой и А. В. Ручкина

Источник:[45]

. Вторая часть вопросника отражает восприятие потребителями качества конкретной сервисной организации и предполагает, что потребители оценивают степень соответствия обследуемой организации и предлагают потребителям оценку степени соответствия обследуемой организации их ожиданиям в отношении те же семнадцать позиций.

Третья часть анкеты определяет мнение потребителей относительно важности критериев качества конкретной услуги. Коэффициент качества услуг рассчитывается и отображается графически в виде квадратов или четырех зон качества, отражающих зависимость этого фактора от важности критериев качества. Если коэффициент стремится к 0, то организация удовлетворена результатом, если коэффициент является отрицательным, то организация не удовлетворена результатом, если коэффициент качества имеет положительное значение, это указывает на то, что качество предоставляемых услуг превосходит ожидания потребителей считается суперкачеством, но эта ситуация Рисунок 2.8[26,54].



Рисунок 2.8 – Уровни лояльности клиентов по отношению к продукции компании и компании в целом

Источник:[45]

Третий этап предполагает внедрение процедур для установления стратегических и тактических целей управления лояльностью потребителей на

основе существующего уровня лояльности. В то же время стратегическими целями могут быть:

- повышение эффективности бренда (улучшение компании, бренда);
- стимулирование продаж и улучшение ключевых показателей (доход, прибыль, доля на рынке);
- удовлетворение других потребностей компании.

Другим методом оценки качества является методология Оперативной группы. Этот метод отличается от других тем, что фокус-группы предназначены для выявления сектора мнений по изучаемой проблеме, поиска объяснений в определенных областях. Исследования этого типа включают четыре общих элемента:

- привлечение нескольких респондентов, собранных в одном месте;
- взаимодействие участников. Поощрение взаимодействовать друг с другом;
- вся дискуссия проводится профессиональным модератором. Он руководит ходом группового обсуждения в соответствии с целями, поставленными на предварительном этапе;
- при проведении фокус-группы используется сценарий. При сборе информации проблема фокусируется на настройке конкретной темы.

Четвертый этап алгоритма предполагает разработку аспектов, то есть инструментов и формирование программы лояльности. Под программой повышения лояльности клиентов подразумевается комплекс действий, организованных таким образом, чтобы стимулировать клиентов и соответствовать требованиям, а также минимизировать потери, а именно потерю количества клиентов.

Пятый этап формирования и развития потребительской лояльности предполагает аудит программ лояльности. Учитывая специфику оценки лояльности клиентов, методы, предложенные этими авторами, можно классифицировать по различным критериям:

- С точки зрения фокуса лояльности. Таблица 2.4.
- С точки зрения дисциплинарной области, исследований лояльности. Таблица 2.5.
- С точки зрения индивидуализации процесса формирования лояльности. Таблица 2.6.

Можно сделать вывод, что различия методик заключается в том, какой именно фактор является ключевым. В большинстве рассматриваемых моделей они оцениваются посредством нескольких показателей. Относительно комплексных оценок можно заметить, что параметры оценки в целом схожи, различие заключается в способе их комбинации. В основе большинства комплексных методик оценки лежат показатели лояльности, связанной с отношениями.

Проанализировав представленные методы оценки лояльности клиентов, можно сделать следующие выводы:

- в настоящее время не существует единой концепции лояльности потребителей, которая связана с сочетанием управленческих, политических, социологических и психологических парадигм предприятия;
- все предложенные методологии могут быть измерены и оценены в трех методологических областях анализа (предмет - «фокус анализа», инструментальный - «дисциплинарная принадлежность», цель - «методы индивидуализации»). Эти плоскости позволяют нам описать все методики с точки зрения триады объект-объект-инструмент, что позволяет выявить проблемы авторских подходов.
- внедрение интегрированного программно-целевого управления лояльностью потребителей возможно только при сочетании ключевых методов диагностики и управления лояльностью. [42].

## Оценка лояльности потребителей с точки зрения фокуса лояльности

Фокус группы	Пример методик	Преимущества	Недостатки
Поведенческая лояльность	<ul style="list-style-type: none"> <li>RFM анализ.</li> <li>Метод разделения потребностей.</li> <li>AC Nielsen's-San Loyally &amp; Repeat product</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Релевантный критерий – покупки.</li> <li>Относительная простота сбора информации.</li> <li>Оценки прошлого опыта.</li> <li>Возможности для сегментации потребителей.</li> <li>Основа для анализа «ценности» клиента для компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не рассматриваются причины и мотивы покупательского поведения.</li> <li>Отсутствует разграничение между формами повторных покупок.</li> <li>Не является надежным предсказателем будущего поведения.</li> </ul>
Лояльность, связана с отношением	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля предпочтения и доля отвержения.</li> <li>Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index.</li> <li>Подход Д.Д. Аакера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка причин поведения, внутренних мотивов.</li> <li>Основа для прогноза будущего поведения потребителя.</li> <li>Возможность использования данных для иных целей маркетинга, направленных на совершенствование продукта/услуги, взаимодействия и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сложно измерить и интерпретировать.</li> <li>Отсутствие четких количественных данных.</li> <li>Измерение только в определенный момент времени.</li> <li>Отсутствие целостного видения.</li> <li>Отсутствие прямой взаимосвязи с будущими покупками.</li> </ul>
Намерения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Методика Ф.Ф. Райхельда.</li> <li>Традиционный подход.</li> <li>Модель RAPID.</li> <li>Модель Фокус-группы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Упрощение процесса исследования и интерпретация полученных данных.</li> <li>Носит вполне объективный по отношению к реальной среде характер (учет конкурентных альтернатив).</li> <li>Связь с возможным потребительским поведением.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая степень намерения может быть связана не с лояльностью, а с отсутствием приемлемых альтернатив.</li> <li>Опасность искажения реальной картины, поверхностная оценка.</li> </ul>

Фокус группы	Пример методик	Преимущества	Недостатки
Комплексные методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель Ipsos Loyally C3/</li> <li>• Модель Конверсированная модель.</li> <li>• Secure Customer Index.</li> <li>• Оценка общего уровня лояльности.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более целостная картина, впечатления о взаимоотношениях и покупательском поведении.</li> <li>• Позволяет рассматривать лояльность как континуум.</li> <li>• Позволяет идентифицировать связь между ключевыми составляющими лояльности и факторами формирования лояльности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность интерпретации и оценки.</li> <li>• Сложность сбора данных.</li> <li>• Необходимость всестороннего учета специфики отрасли и компании.</li> </ul>

Источник: [42]

Таблица 2.5

Оценка лояльности потребителей с точки зрения дисциплинарной области, исследовавшей лояльность

Подход	Примеры методик	Преимущества	Недостатки
Математический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод разделения потребностей.</li> <li>• Метод определения относительной лояльности.</li> <li>• Метод оценки отношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота сбора информации.</li> <li>• Критерий оценки – покупки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность в выделение из общего количества покупок именно те, которые были совершены исходя из истинной лояльности к товару или бренду.</li> <li>• Высокая погрешность в определении лояльности.</li> </ul>
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка лояльности Ж.Ж.Л амбена.</li> <li>• Подход Д.Д. Аакера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность прогнозировать дальнейшую работу.</li> <li>• Возможность наглядно наблюдать, как лояльность изменяется с течением времени.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность построения модели, в связи с индивидуального каждого клиента.</li> <li>• Модель носит обобщающий характер – не может отвечать на вопрос об уровне лояльности каждого конкретного потребителя.</li> </ul>

Подход	Примеры методик	Преимущества	Недостатки
Социологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод Фокус-группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность извлечения важной информации непосредственно от клиентов.</li> <li>• Высокая степень оценки эффективности отношения потребителя к продукции/услуге.</li> <li>• Большой объем полученной информации</li> <li>• Широкий выбор интерпретации данных.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность не учета важной информации.</li> <li>• Потенциальный риск не учета основной группы целевой аудиторию</li> <li>• Субъективность предоставляемых данных.</li> <li>• Возможность доминирования определенной точки зрения.</li> <li>• Опрос единой схеме.</li> </ul>
Управленческий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель SERVQUAL</li> <li>• Модель NPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность отслеживать состояние неудовлетворённости потребителя.</li> <li>• Возможность получения качественной оценки продукции/услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не предусматривает взвешивание переменных, которые имеют разную важность для потребителей.</li> <li>• Применимы не для всех услуг, состав каждого измерения сильно зависит от специфики отрасли.</li> </ul>

Источник: [42]

Таблица 2.6

Оценка лояльности потребителей с точки зрения индивидуализации процесса формирования лояльности

Подход	Примеры методик
Конкретные потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лояльность, связанная с временем потребления.</li> <li>• Лояльность, связанная с ценой перехода.</li> </ul>
Рынок в целом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конверсионная модель.</li> <li>• Модель NPS.</li> </ul>
Эффективность компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод Фокус-группы</li> <li>• Модель SERVQUAL</li> </ul>

Источник: [42]

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКА НА ОСНОВЕ УРОВНЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ И ЕГО АПРОБАЦИЯ НА ПРИМЕРЕ АО БАНКА «СУРГУТНЕФТЕГАЗБАНКА»

#### 3.1. Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности банка на основе управления взаимоотношениями с клиентами

Для исследования проблемы повышения конкурентоспособности банка были рассмотрены методики разных авторов, и было решено усовершенствовать механизм повышения конкурентоспособности банка на основе взаимоотношений с клиентами.

Автором был предложен усовершенствованный алгоритм повышения конкурентоспособности банка с помощью взаимоотношения клиентам с применением CRM – системы. За основу был взят механизм А. В. Левкиной процесс повышение конкурентоспособности банка, и алгоритм формирования и развития лояльности клиентов - М. О. Трофимовой и А. В. Ручкина. Рисунок 3.1.

Данный алгоритм состоит из 3 этапов. В первом этапе мы производили оценку конкурентоспособности банка и лояльности клиента до внедрения мероприятия в банке. Затем во втором этапе сформирован бюджет необходимый для внедрения мероприятия. На третьем этапе оценили эффективность от внедрения данного мероприятия и произвели контроллинг.

Достоинством данного алгоритма является использование программы лояльности, с помощью которой можно будет повысить конкурентоспособность банка.

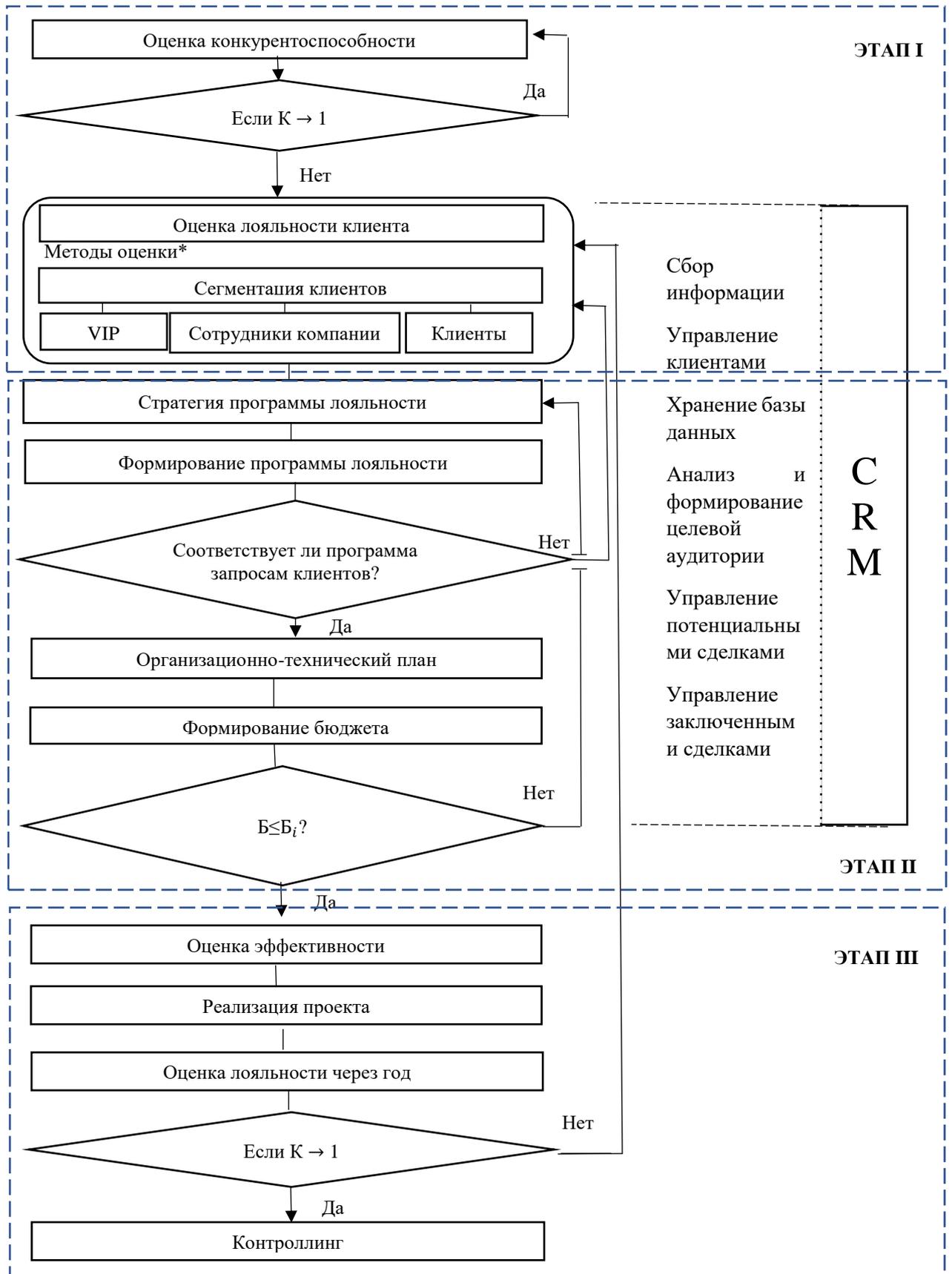


Рисунок 3.1 – Усовершенствованный алгоритм автором повышение конкурентоспособности банка с помощью взаимоотношении с клиентом

Источник: [составлено автором]

В первый этап входит: оценка конкурентоспособности банка и оценка лояльности клиента. Начинается алгоритм с анализа расчета интегрального показателя по методике А. В. Левкиной оценки конкурентоспособности будет состояться на:

- Выбор параметров, из которых будет строиться интегральный показатель. Финансовые показатели деятельности банка; показатели, характеризующие конкурентоспособность банковских услуг; показатели, оценивающие позиции кредитной организации на рынке банковских услуг.
- Приведение параметров в сопоставимый вид. Исходные количественные параметры измеряются в разных единицах измерения, и перед решением задачи рекомендуется произвести нормирование, определив диапазон изменения каждого показателя от 0 до 1.
- Агрегирование показателей. Эта стадия является важным условием корректировки интегральной оценки конкурентоспособности. Автор предлагает формулу 3.1. для расчета интегральной оценки конкурентоспособности банка:

$$I = 0,71 \times \sum_{i=1}^{n_1} k_i^1 \times x_i^1 + 0,22 \times \sum_{i=1}^{n_2} k_i^2 \times x_i^2 + 0,07 \times \sum_{i=1}^{n_3} k_i^3 \times x_i^3 \quad (3.1),$$

где

$I$  – интегральная оценка конкурентоспособности;

$k_i^1$  - весовой коэффициент, отвечающий за эффективность деятельности;

$k_i^2$  - весовой коэффициент, характеризующий конкурентоспособность услуг;

$k_i^3$  - весовой коэффициент, отвечающий за позиции банка на рынке;

$x_i^{j1}$  - показатели, отвечающие за эффективность деятельности;

$x_i^2$  - показатели, характеризующие конкурентоспособность услуг;

$x_i^3$  - показатели, отвечающие за позиции банка на рынке

$n$  - количество показателей.

На выходе получаем оценку конкурентоспособности банка, находящуюся в пределах от 0 до 1, при этом близкое к нулю значение свидетельствует о низкой конкурентоспособности, а близкое к единице – высокой конкурентоспособного банка. Если конкурентоспособность стремиться к 1, то через год заново оцениваем конкурентоспособность банка, если показатель стремиться к 0, то переходим к следующей стадии алгоритма – оценка лояльности клиента.

Существует множество различных методик оценки лояльности клиентов, которые представлены в таблице 2.4 и в таблице 2.5.

Оценка лояльности клиента будет осуществляться через метод NPS, потому что он приобрел широкую популярность в мире в силу своей простоты и операциональности. Данный метод разработал Ф. Рейхельд. По его мнению, лояльным клиентом является тот, кто активно рекламирует товар/бренд своим друзьям и знакомым, оставляет положительные отзывы и привлекает новых клиентов. При этом рекомендации – это определенная ответственность, которую возлагает на себя лояльный клиент перед своим окружением, поскольку лично ручается за качество товара и уровень обслуживания. С его мнением можно согласиться, так как лояльность клиентов – это движущая сила успеха компании.

Индекс лояльности клиентов NPS – это простая в расчете метрика, направленная на оценку лояльности клиентов компании или покупателей какого-либо товара. Индекс NPS тесно коррелирует с доходами компании и компания с высоким показателем NPS имеет тенденцию расти намного быстрее, чем ее конкуренты. В основе этого показателя лежит допущение, что лояльность клиента по отношению к компании складывается из:

- желания совершать повторные покупки;
- позитивного отношения к дополнительной покупке;
- рекомендации компании в кругу своих знакомых;
- честного и открытого отзыва о товарах или услуг.

Оценка лояльности, начинается с вопросов к клиентам, после совершения покупки предлагается поучаствовать в небольшом опросе: например, «Оцените по шкале от 0-10, вероятность того, что вы будете рекомендовать наш банк?»

После заданного вопроса ответ были получены ответы, где:

- 9-10 – это клиенты - промоутеры. Данная категория клиентов лояльна к компании или продукту и с большей вероятностью будет рекомендовать компанию или продукт другим, а также совершать повторные покупки.
- 7-8 – клиенты - нейтралы. Эта категория клиентов, которые довольно благосклонны к компании или продукту, но с меньшей вероятностью будут рекомендовать и могут предпочесть конкурентов при наличии привлекательных условий.
- 0-6 – это клиенты-критики. Представители данной категории недовольны компанией. Повторно не будут обращаться и рекомендовать компанию.

Вычисляется показатель лояльности клиентов вычисляется следующим образом 3.2:

$$NPS = NP - NC \times 100\% \quad (3.2),$$

где

NPS – индекс потребительской лояльности;

NP - количество промоутеров;

NC - количество критиков.

Данный метод помогает установить обратную связь с каждым сегментом клиентов. Компании, которые оценивают удовлетворенность клиентов с помощью NPS, понимают свои сильные и слабые стороны. Значение показателя NPS наглядно демонстрирует «репутационный вес» компании в глазах клиентов. Главное преимущество метода, заключается в быстрой обработке и сбора данных, и сопоставимость с основными игроками по отрасли.

Положительное значение от 50 % показателя сигнализирует о том, что доля сторонников «промоутеров» компании превышает количество «критиков», следовательно, имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента.

Показатель от 10% до 50% говорит о том, что необходимо развивать лояльность клиентов, продуктов и качество обслуживания для того, чтобы повысить лояльность клиентов.

Показатель менее 10% говорит о том, что количество «критиков» превалирует над количеством «промоутеров», а это в свою очередь является сигналом к отсутствию потенциала роста клиентской базы и даже возможную оттоку покупателей из-за низкого рейтинга компании.

Также этот метод можно использовать не только на клиентов банка, но и на сотрудников банка. Он поможет глубоко погрузиться в процессы работы сотрудников и выявить проблемы, которые у них возникают, чтоб в дальнейшем решить их.

Затем мы анализируем сегментацию клиентов банка. В алгоритме делятся по сегментам: VIP клиенты, сотрудники банка, клиенты.

Выделим критерии определения VIP клиента:

- прибыль, получаемая от обслуживания данного клиента по всему сектору банковских услуг свыше 8 млн. руб.;
- остаток денежных средств на счетах клиента не менее 10 млн. руб.;
- объем заимствований клиента в банке по остатку задолженности, включая объем внебалансовых обязательств кредитного характера не менее 10 млн. руб.;
- клиенты, которые имеют стратегическое значение для развития банка.

Критерии клиента банка:

- держатель банковской карты;

- открытие счета в банке;
- приобретение кредита в банке;
- Приобретение ипотеки и т. д.

После разделения клиентов по сегментам мы переходим ко второму этапу алгоритма, где выбираем стратегию программы лояльности, которую использует банк или хочет применить, для привлечения новых и удержания существующих клиентов. Выбираем стратегию программы лояльности. Например:

- Кэшбэк. При оплате покупки с помощью карты на счет покупателя зачисляется от 0,5% до 3% стоимости оплаченной покупки.
- Кобрендинговые проекты. Помимо банка выгоду получают партнеры.
- Скидки постоянным клиентам (снижение процента компании при оплате ЖКХ).
- Розыгрыши и лотереи. Например, откройте карту в марте и получите возможность выиграть путевку на Мальдивы.
- Накопление и обмен на баллы при покупке товаров или услуг по карте.
- Накопление миль при покупке по карте.

После проведенного анализа мы задаемся вопросом: «Соответствует ли программа запросам клиентов?». Если мы учли проблемы и рекомендации, поступающие от клиентов и сотрудников, то мы переходим к организационно-техническому плану. Если нет, то мы возвращаемся к оценке лояльности клиента.

В организационно-техническом плане будет описываться мероприятие, которое мы хотим внедрить. Суть его заключается в сроках внедрения, стоимости затрат и предполагаемых результатах от внедрения мероприятия.

Затем мы формируем бюджет. Сколько будет стоить данная программа лояльности для банка и сравниваем с бюджетом, который банк может выделить для внедрения. Если банк сможет реализовать данную программу, то переходим

в третью стадию реализации проекта. Если же нет, то возвращается к выбору другой или переработанной стратегии программы лояльности.

На третьем этапе идет реализация проекта и оценка лояльности через год. Снова оцениваем конкурентоспособность банка. Если коэффициент конкурентоспособности не изменился или упал, то переходим ко второму этапу оценки лояльности клиента, если же повысился коэффициент, то переходим к последней стадии - контроллинг.

Существует множество инструментов контроллинга такие как: собственное производство - поставки со стороны, анализ конкуренции, логистика, портфельный анализ, анализ потенциала, стратегические разрывы, разработка «сценариев», ABC-анализ, анализ объёма заказов, оптимизация объемов заказов при закупке, метод расчета сумм покрытия, анализ величин в точке безубыточности, анализ возникающих на предприятии узких мест, методы расчета инвестиций, оптимизация размеров партии продукции, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ, XYZ-анализ.

В предложенном алгоритме будем использовать анализ конкуренции и анализ потенциала:

- Анализ конкуренции — это постоянное сопоставление различных характеристик собственного предприятия с аналогичными показателями конкурентов. Такое сопоставление позволяет выявить как слабые места, так и преимущества фирмы. Одним из способов проведения такого анализа является анонимное анкетирование собственных руководителей.
- Анализ потенциала. Метод напоминает анализ конкуренции, но сравнение характеристик предприятия происходит только с рыночным лидером. На его фоне особенно резко высвечиваются недостатки, которые менеджеры должны устранить, если, конечно, они надеются на долгосрочное существование предприятия.

Удобным инструментом для сбора информации, хранением баз данных, управления клиентами, анализа и формирования целевой аудитории, управления потенциальными сделками, управления заключенными сделками является CRM – система.

Одним из эффективным инструментом управления взаимоотношениями с клиентами является CRM – система. CRM – система представляет бизнес-технология, основанную на принципе клиентоориентированности и содержащую набор инструментов, существенно повышающих эффективность работы предприятия. Такая стратегия базируется на применении новейших информационных и управленческих технологий, таким образом, компания, использующая в своей деятельности данную технологию, выстраивает взаимовыгодные и лояльные отношения с клиентами. В результате следования принципам клиентоориентированной стратегии компания в разы увеличивает свою конкурентоспособность и увеличивает свою прибыль.

Основной целью внедрения CRM на предприятии является увеличение объема продаж и прибыли. CRM – система позволяет наладить управление продажами таким образом, чтобы повышать лояльность клиентов, а также увеличить объем продаж.

Лояльность клиента является одним из показателей эффективности работы CRM – системы. Она означает приверженность клиента к продукции и сервису компании.

Новейшие технологии CRM в работе отделов продаж, маркетинга и сервисного обеспечения существенно увеличивают уровень привлекательности компании для потребителя, тем самым являясь залогом успешности организации. В компаниях, у которых клиенты являются главным или единственным источником дохода, необходима грамотная и результативная система управлениями продажами.

Система управления взаимоотношениями с клиентами включает в себя ряд инструментов:

- сбор информации о клиентах в единую базу данных;
- сбор информации взаимоотношений с клиентами и партнёрами;
- обмен данными между подразделениями и сотрудниками;
- автоматизация бизнес-процессов;
- прогнозирование продаж;
- планирование и анализ проведения маркетинговых мероприятий;
- оценка удовлетворенности клиентов, регистрация и анализ жалоб;
- управление накопленными знаниями компании.

Используя эффективную систему управления продажами, компания повышает свои шансы на выживание в условиях кризиса, а своевременно учитывая предпочтения клиентов – стабилизирует свой доход и общий уровень благосостояния.

К основным преимуществам CRM - системы можно отнести:

1. Повышение скорости принятий решений. За счет объединения разрозненных данных о клиентах ускоряется процесс обработки и анализа данных. В результате ответственность за взаимодействие с клиентами могут видеть всю историю контактов, более оперативно отвечать на запросы и принимать по ним решения.
2. Повышение эффективности использования рабочего времени. CRM - системы позволяют автоматически отслеживать важные события, связанные с клиентами, и выдавать уведомления. Персоналу не необходимости искать эту информацию в разрозненных источниках.
3. Повышение отдачи от маркетинговых мероприятий. Так как CRM-системы хранят всю информацию о клиенте и историю взаимодействия, то маркетинговые акции становятся более клиентоориентированными. У компании появляется возможность организовать маркетинговые мероприятия, направленные на каждого конкретного клиента.
4. Повышение достоверности отчетов. Систематизация информации повышает достоверность отчетов и точность прогнозов по продажам.

5. Сокращение бумажного документооборота. За счет автоматизации процесса взаимодействия с клиентом все документы могут быть переведены в электронный вид.
6. Определение ценности каждого клиента. Позволяет организации определить и спланировать потребности в ресурсах для работы с тем или иным клиентом. CRM - системы позволяют установить приоритет привлечения ресурсов в зависимости от ценности клиента.
7. Сокращение оттока клиентов. За счет применения CRM - системы у персонала появляется доступ ко всем деталям взаимодействия с клиентом. Это улучшает качество и оперативность обслуживания запросов потребителей.
8. Устранения дублирование задач. CRM - системы могут интегрироваться с другими системами управления деятельностью, что устраняет двойную работу по передаче и обработке данных.
9. Упорядочивание процессов. CRM - системы позволяют объединить все процессы взаимодействия с клиентами в единую систему. Входы и выходы процессов становятся доступными для разных процессов, что упрощает управление контрактами, проектами, событиями, продуктами и пр., которые связаны с каждым конкретным клиентом.
10. Повышение культуры управления. Автоматизация процесса снижает зависимость решаемых задач от субъективных действий каждого из сотрудников. CRM - системы задают единые правила работы и взаимодействия с клиентами.
11. Защита и сохранность данных. За счет применения CRM-системы можно организовать централизованное управление доступом к данным о клиентах и обеспечить их сохранность [39].

Рассмотрим сравнительный анализ CRM-систем. Таблица 3.1.

Оценка CRM-систем происходит по шкале от 0-3 баллов, где

- 0 – функция отсутствует в системе,

- 1 – функция присутствует, но в силу сложности или примитивности, ею нельзя пользоваться,
- 2 – функцией возможно пользоваться, но необходимы усилия со стороны программиста и/или консультанта,
- 3 – функцией возможно пользоваться из коробки при определенной подготовке.

Таблица 3.1

## Сравнительный анализ CRM-систем

Функционал/CRM-система	Megaplan CRM	bpm onlian Saies	Bitrix 24 CRM	AMO CRM	1C CRM	Mango CRM
Работа со сделкой	3	3	2	1	1	2
Телефония	2	1	1	1	2	3
Бизнес-процессы	0	3	3	0	1	2
Задачи	3	2	3	1	3	1
Email-рассылка	1	2	1	1	1	0
Email-клиент	1	1	1	1	3	1
Настройка интерфейса	1	3	1	1	1	0
Права доступа	2	2	1	1	2	1
Отчетность	1	2	1	1	3	1
Веб-формы	0	1	2	3	0	0
API	2	1	2	3	3	0
Возможность доработки	0	3	1	1	3	0
Social CRM	0	0	0	1	0	0
Разделение на лиды и контакты	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет
Вариант поставки	SAAS и Stafnd Alone	SAAS	SAAS и Stafnd Alone	SAAS	SAAS и Stafnd Alone	SAAS
Качество документации	Высокое	Высокое	Среднее	Средне	Низкое	Среднее
Уровень сложности системы	Низкий	Высокий	Высокий	Низкий	Высокий	Низкий

Источник: [составлено автором]

Почему взяты именно эти CRM-системы, потому что они имеют ряд преимуществ:

- Данные системы учитывают специфику российского бизнеса, они в большинстве случаев интегрированы с другими решениями,

ориентированные на российский рынок (например, 1С, SIP-телефония, конструкторы лендинг-страниц и т. д.).

- Такие системы имеют стабильную цену, так как расчет производится в рублях.
- Вся документация данных систем и техподдержка представлены на русском языке.

Таким образом, CRM система помогает быстро проанализировать информацию по клиентам, сформировать целевую аудиторию, управлять клиентами, помогает оптимизировать рабочие процессы тем самым освобождая время сотрудников, которое могут посвятить обучению улучшения взаимоотношения с клиентами или основной работе.

### 3.2. Анализ деятельности АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» и оценка конкурентоспособности на основе опроса

ОА БАНК «Сургутнефтегазбанк» — это универсальный коммерческий банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг и действующий в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров. Банк является принципиальным участником международных платёжных систем Visa International и MasterCard Worldwide. Банком развернут и успешно эксплуатируется современный процессинговый центр, эмитировавший более 325 тыс. карт данных платёжных систем на базе одного из лучших в мировой практике решений компании ACI Worldwide (Великобритания). История банка началась с 15 марта 1965 г. открытие первого отделения Тюменской конторы Стройбанка СССР. В 1988 г. отделение преобразовалось в филиал Промстройка СССР, на базе которого 25 октября 1990 г. был создан Сургутский коммерческий банк «Сургутнефтегазбанк». На момент создания банка основным пайщиком с долей 24.4% среди учредителей было ПО «Сургутнефтегаз». Количество отделений и

банков в шести регионах: Краснодарский край - один банкомат, Москва и Московская область – один филиал и два банкомата, Псковская область – один офис и банкомат, Санкт-Петербург – один операционный офис, один филиал и 14 банкоматов, Тюменская область – один филиал и один банкомат, Ханты-Мансийский автономный округ – 15 офисов, 124 банкоматов. Главный офис расположен в г. Сургуте.

Особым направлением в деятельности АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» является обеспечение высокого уровня безопасности финансовой операций.

АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» активно участвует в окружных и федеральных программах, сотрудничает с региональными и федеральными структурами, участвует в Ассоциации банков России (Ассоциации «Россия»).

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» оценивает кредитоспособность АО БАНК «Сургутнефтегазбанка» на уровне ruA+. Умеренно высокий уровень кредитоспособности, финансовой надежности, финансовой устойчивости по сравнению с другими объектами рейтинга Российской Федерации, однако присутствует некоторая чувствительность к воздействию негативных изменений экономической конъюнктуры.

В рейтингах АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» занимает средние позиции, что говорит о стабильности и имеет умеренно высокий уровень кредитоспособности. Таблица 3.2.

Рассмотрим ликвидность и надежность банка АО «СНГБ». Ликвидными активами банка являются те средства банка, которые можно достаточно быстро превратить в денежные средства, чтобы возратить их клиентам-вкладчикам. Для оценки ликвидности, рассмотрим период в 30 дней, в течение которых банк будет в состоянии (или не в состоянии) выполнить часть взятых на себя финансовых обязательств (так как все обязательства вернуть в течение 30 дней не может ни один банк) - предполагаемый отток средств. Ликвидность можно считать важной составляющей понятия надежности банка.

Таблица 3.2.

## Рейтинг банков на 01.01.2019 год

Название банка	Место в рейтинге									Доля рынка (%)
	Клиентский	Уровень надежности	По размеру активов	По размеру депозитов	Кредитов	Прибыль	Величина чистых активов	Объём кредитного портфеля и доле просроченной задолженности	По размеру капитала	
Сбербанк	37	4	1	1	1	1	1	1	1	32,24
Альфа-Банк	10	28	5	6	4	3	5	4	5	3,53
Уралсиб	17	59	20	22	16	35	21	23	22	0,53
Тинькофф Банк	1	41	22	20	8	10	22	26	17	0,51
СНГБ	123	61	50	49	47	61	56	61	80	0,12

Источник: [составлено автором]

Кратко структуру высоколиквидных активов представим в виде таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Структура высоколиквидных активов АО БАНК «СНГБ» за период 2016-2018гг.

Наименование показателя	2016 г., тыс. руб.		2017 г., тыс. руб.		2018 г., тыс. руб.	
	Сумма	Доля (%)	Сумма	Доля (%)	Сумма	Доля (%)
Средств в кассе	1 844 865	3,83%	1 483 309	0,97%	1 359 440	5,27%
Средств на счетах в Банке России	3 496 806	7,26%	16 919 078	11,03%	9 172 289	35,55%
Корсчетов НОСТРО в банках (чистых)	1 615 929	3,36%	930 121	0,61%	2 033 780	7,88%
Межбанковских кредитов, размещенных на срок до 30 дней	38 001 409	78,90%	132 516 162	86,36%	13 233 866	51,30%
Высоколиквидных ценных бумаг РФ	2 677 050	5,56%	1 254 523	0,82%	0	0,00%
Высоколиквидных ценных бумаг банков и государств	526 657	1,09%	406 458	0,26%	0	0,00%
Высоколиквидных активов с учетом дисконтов и корректировок (на основе Указания №3269-У от 31.05.2014)	48 162 716	100,00%	153 448 682	100,00%	25 799 375	100,00%

Источник: [составлено автором]

Рассмотрим рисунок 3.2 структуру высоколиквидных активов АО «СНГБ» за период 2016-2018гг.

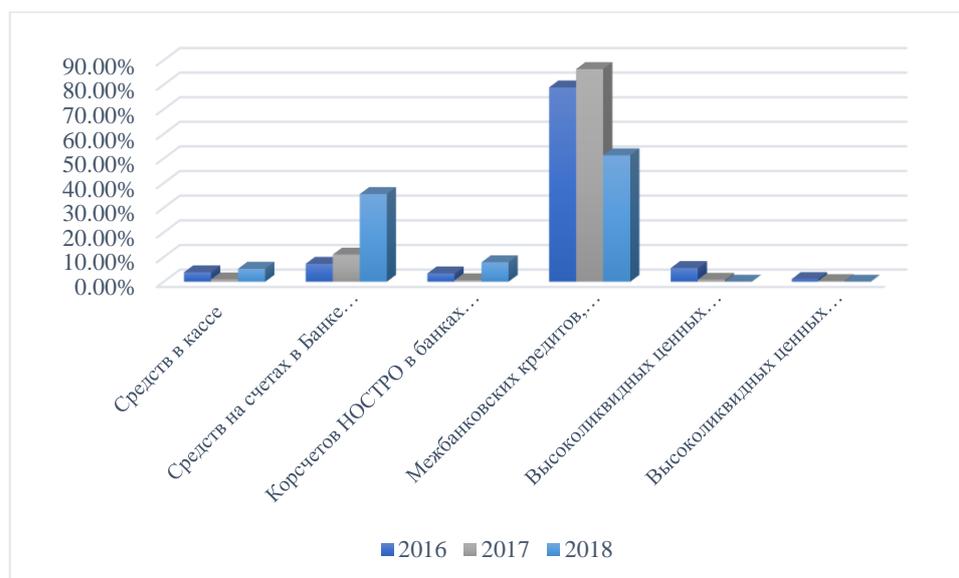


Рисунок 3.2- Структура высоколиквидных активов АО БАНК «СНГБ» за период 2016-2018гг.

Источник: [составлено автором]

Из таблицы ликвидных активов видим, что увеличились суммы корсчетов НОСТРО в банках в 2018 по сравнению с 2017 на 1 103 659 тыс. руб.. средства на счетах в Банке России, межбанковские кредиты размещенных на срок до 30 дней, высоколиквидных ценных бумаг РФ имеют тенденцию уменьшения. Рассмотрим структуру текущих обязательств в таблице 3.4.

Вклад физических лиц со сроком выше года сократилось на 2018 год по сравнению с 2017 годом на 1 873 499 тыс. руб., остальные вклады физических лиц (в т.ч. ИП) (со сроком до 1 года) увеличился на 4 125 251 тыс. руб. в 2018 году по сравнению с 2016 годом. Депозиты прочих средств юридических лиц (сроком до 1 года), текущие средства юридических лиц (без ИП), уменьшились за анализируемый период времени. Однако ожидаемый отток денежных средств увеличивался на протяжении анализируемого периода в среднем на 21 702 029 тыс. руб.

Структура текущих обязательств АО БАНК «СНГБ»  
за период с 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г., тыс. руб.		2017 г., тыс. руб.		2018 г., тыс. руб.	
	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Сумма	Доля
Вкладов физ. Лиц со сроком свыше года	19 015 549	13,27%	22 269 092	10,65%	20 395 593	9,61%
Остальных вкладов физ. Лиц (в т. ч. ИП) (сроком до 1 года)	13 140 452	9,17%	12 184 984	5,82%	17 265 703	8,13%
Депозитов и прочих средств юр. Лиц (сроком до 1 года)	68 913 668	48,09%	173 703 848	83,04%	172 319 880	81,16%
в т. ч. текущих средств юр. Лиц (без ИП)	10 850 625	7,57%	14 576 316	6,97%	9 433 752	4,44%
Корсчетов ЛОРО банков	50 209	0,04%	32 364	0,02%	96 498	0,05%
Межбанковских кредитов, полученных на срок до 30 дней	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Собственных ценных бумаг	0	0,00%	0	0,00%	6 100	0,003%
Обязательств по уплате процентов, просрочка, кредиторская и прочая задолженность	720 380	0,50%	999 786	0,48%	2 228 036	1,05%
Ожидаемый отток денежных средств	30 600 879	21,36%	72 845 642	34,82%	74 004 936	34,86%
Текущих обязательств	143 291 762	100,00%	209 190 074	100,00%	212 311 810	100,00%

Источник: [составлено автором]

Рассмотрим структуру текущих обязательств АО БАНК «СНГБ» за период с 2016-2018 гг. рисунок 3.3.

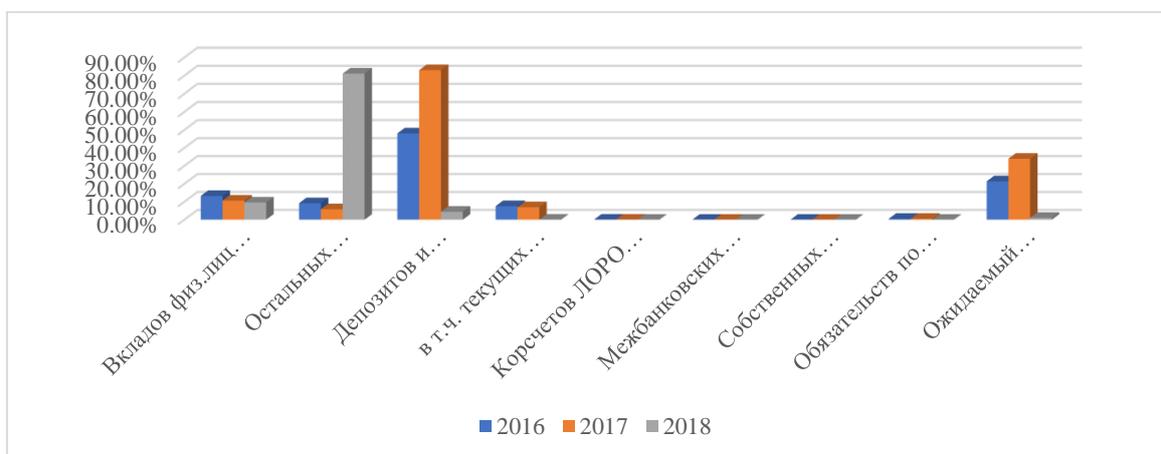


Рисунок 3.3 – Структура текущих обязательств АО БАНК «СНГБ»

За период с 2016-2018 гг.

Источник: [составлено автором]

За рассматриваемый период с 2016-2018 гг. соотношение высоколиквидных активов (средств, которые легко доступны для банка в течение ближайшего месяца) и ожидаемый отток денежных средств дает нам значение 128,15%, что говорит о хорошем запасе прочности для преодоления возможного оттока средств клиентов банка.

Рассмотрим структуру доходных активов в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Структура доходных активов АО БАНК «СНГБ» за период с 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г., тыс. руб.		2017 г., тыс. руб.		2018 г., тыс. руб.	
Межбанковские кредиты	62 751 409	52,92%	162 866 162	76,45%	22 581 039	10,05%
Кредиты юр. лицам	26 619 181	22,45%	21 291 215	9,99%	19 040 726	8,47%
Кредиты физ. лицам	21 427 789	18,07%	25 460 943	11,95%	28 846 471	12,84%
Векселя	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Вложения в операции лизинга и приобретенные прав требования	45 776	0,04%	16 741	0,01%	12 750	0,01%
Вложения в ценные бумаги	7 678 929	6,48%	3 394 223	1,59%	154 257 783	68,64%
Прочие доходные ссуды	46 779	0,04%	5 808	0,00%	0	0,00%
Доходные активы	118 569 863	100,00%	213 035 092	100,00%	224 738 769	100,00%

Источник: [Составлено автором]

Рассмотрим рисунок 3.4 структуру доходных активов АО БАНК «СНГБ» за период с 2016-2018 гг.

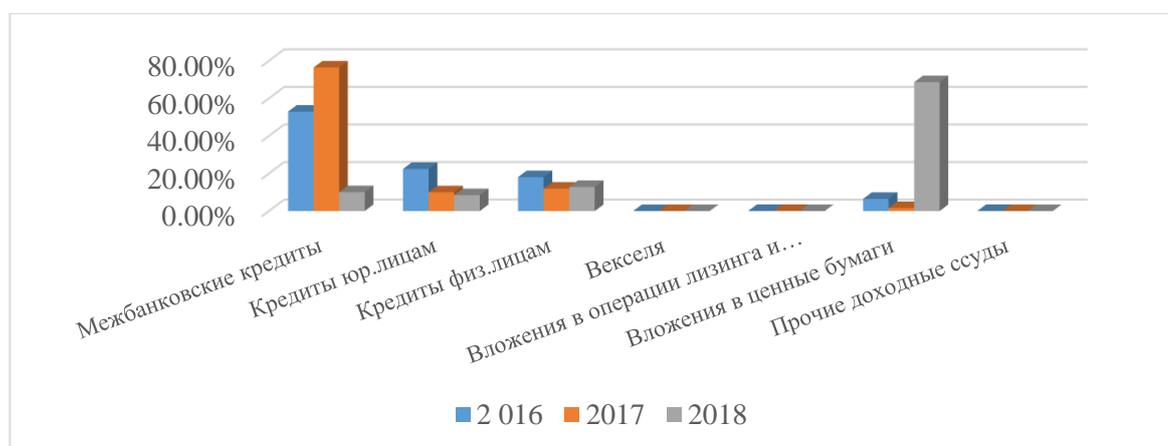


Рисунок 3.4 - Структура доходных активов АО «СНГБ» за период с 2016-2018

гг.

Источник: [составлено автором]

Рассмотрим корпоративный кредитный портфель организации по отраслям экономики за 2018 год. Рисунок 3.5.



Рисунок 3. 5 - Корпоративный кредитный портфель организации по отраслям экономики за 2018 год

Источник: [составлено автором]

Рейтинговое агентства «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности Сургутнефтегазбанка на уровне ruA+.

Рейтинг банка обусловлен удовлетворительной оценкой рыночных позиций, адекватной оценкой качества активов и ликвидной позиции, высокой оценкой уровня достаточности капитала и его устойчивости к обесценению активов, а также удовлетворительным уровнем корпоративного управления. Ключевым фактором, положительно влияющим на рейтинговую оценку, является высокая вероятность оказания финансовой поддержки со стороны собственника в силу значимости банка для материнской финансово-промышленной группы. Банк является опорным расчетным центром ПАО «Сургутнефтегаз», а также большого числа ее (97,76%).

Уровень достаточности капитала Сургутнефтегазбанка оценивается как соответствующий бизнес-профилю банк (на 01.01.2019 Н1.0=17,9%,

H1.1=H1.2=13,9%). Поддерживать сильную устойчивость капитала к обесценению активов СНГБ позволяют высокая операционная эффективность (за 2018 год ROE по прибыли после налогообложения (без учета СПОД) составила 16,4%) и покрытие процентными и комиссионными доходами расходов на обеспечение деятельности (в среднем составляло в 2018 г. свыше 200%).

Около 63% валовых активов формируют вложения в высококачественные ценные бумаги (на 01.01.2019 доля ценных бумаг с кредитными рейтингами на уровне ruAA- и выше по шкале «Эксперт РА» составила свыше 99%, преобладают вложения в облигации Банка России). АО «Сургутнефтегазбанк» отличается низкой концентрацией активных операций на объектах крупного кредитного риска и хорошей обеспеченностью ссуд. Качество корпоративного управления и бизнес-процедур СНГБ соответствует уровню банков сопоставимой специализации и масштабов деятельности. Рисунок 3.6.

Адекватная ликвидная позиция обусловлена наличием значительного запаса балансовой ликвидности (за 2018 г. среднее покрытие привлеченных средств клиентов высоколиквидными активами составило 14,5%; ликвидными активами – 61,5%) на фоне высокой зависимости ресурсной базы от средств крупнейших кредиторов (на 01.01.2019 доля средств 10 крупнейших кредиторов/групп кредиторов в валовых пассивах составила 65,2%; доля крупнейшей группы кредиторов – 14,3% валовых пассивов). Пассивная база свыше чем на 75% представлена кратко- и среднесрочными депозитами ЮЛ (на срок 3-6 месяцев) и характеризуется недостаточной стабильностью, в связи с чем банк традиционно поддерживает значительный объем высоколиквидных, но низкодоходных активов. Агентство положительно оценивает наличие доступа к значительным источникам дополнительной ликвидности (её доступный объем составляет свыше 58% привлечённых средств, преимущественно за счет высоколиквидных ценных бумаг, под залог которых может быть привлечено фондирование на межбанковском рынке). Рисунок 3.7.

На 01.01.2019 размер активов банка по РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета) составил 237,7 млрд. руб., величина собственных средств – 11,3 млрд. руб., прибыль после налогообложения за 2018 год без учета СПОД (события после отчетной даты) – 1,8 млрд. руб. [36].

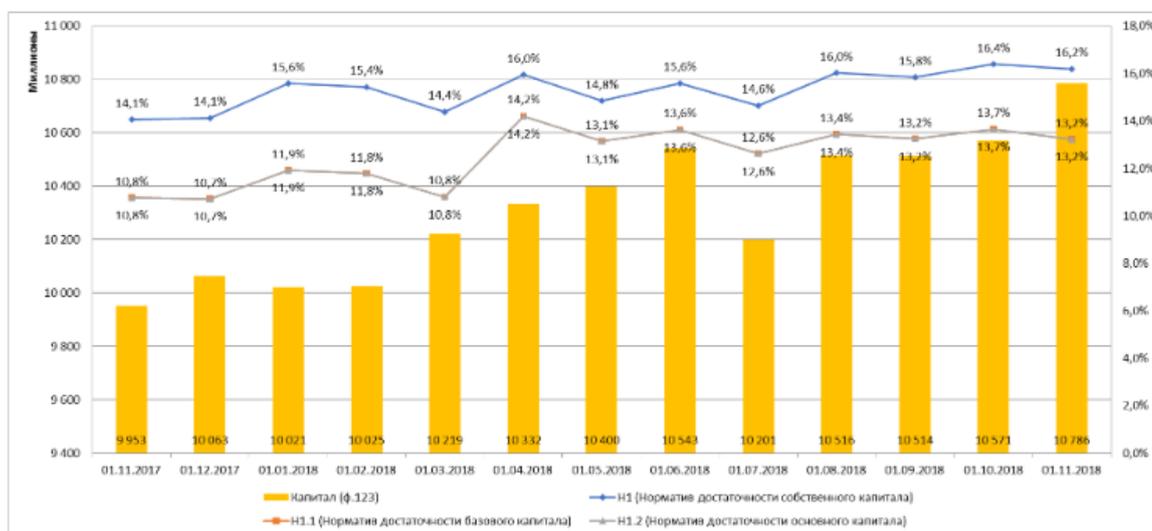


Рисунок 3.6 – Динамика нормативов достаточности и капитала с 01.11.2017-01.11.2018 АО «СНГБ»

Источник: [51]

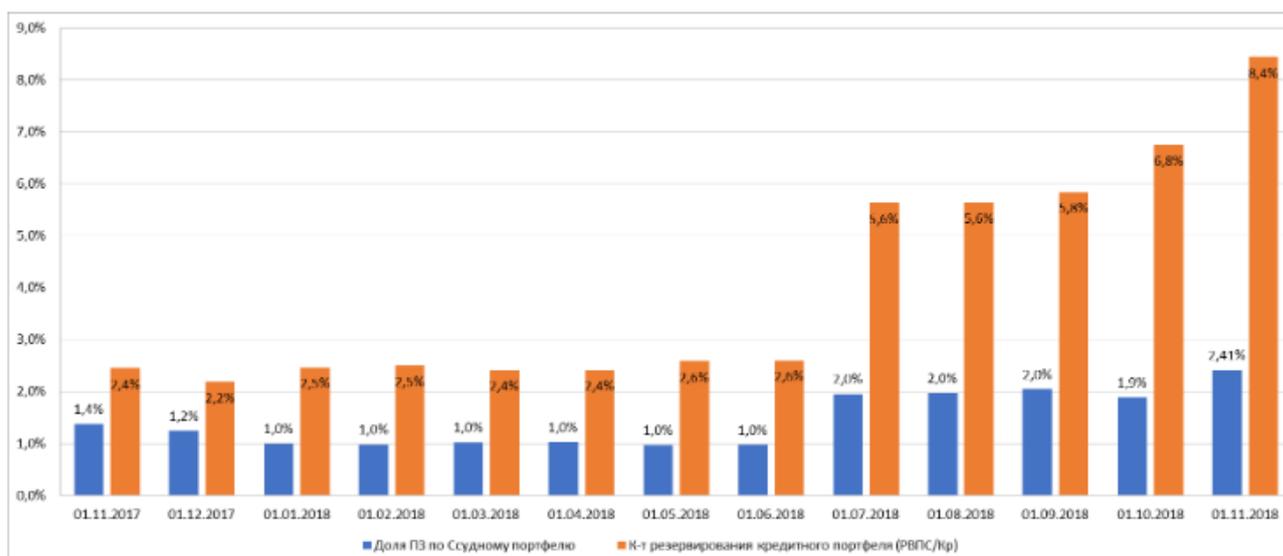


Рисунок 3.7 – Качество кредитного портфеля РСБУ (просроченная задолженность и резервы, %)

Источник: [51]

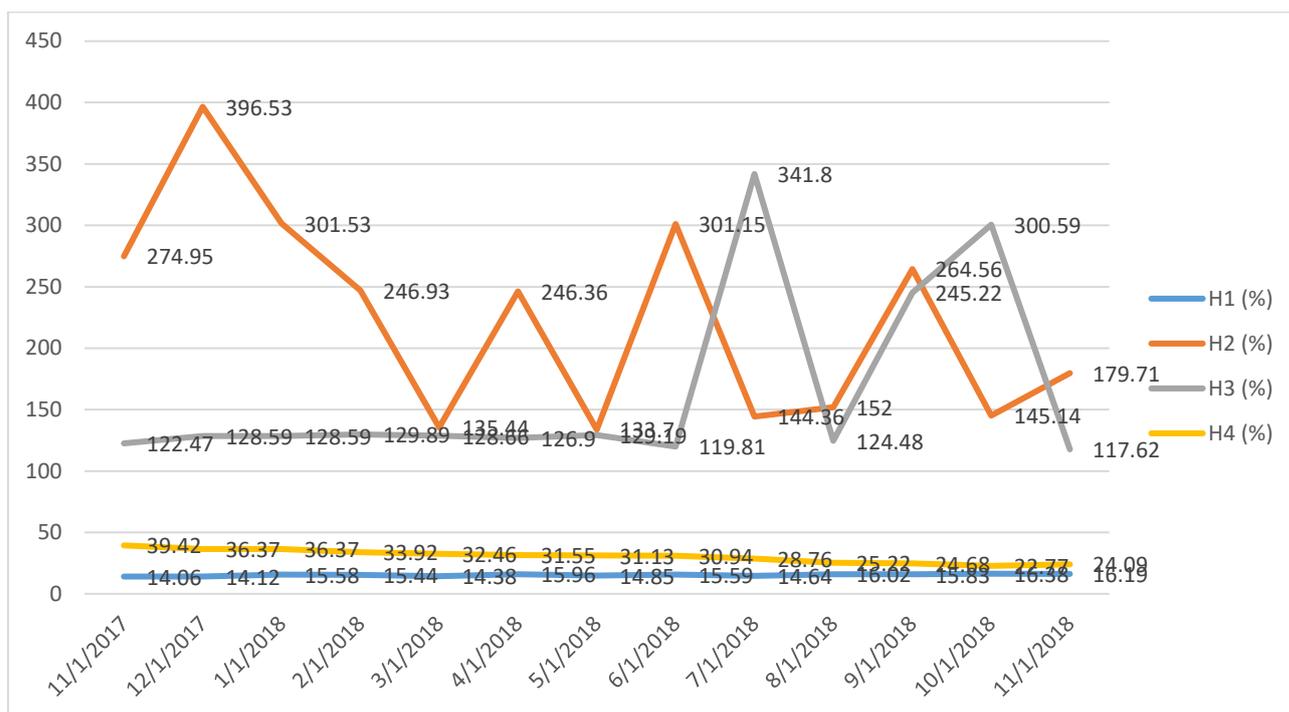


Рисунок 3.8 – Динамика нормативов ликвидности с 01.11.2017-01.11.2018 АО  
БАНК «Сургутнефтегаз»

Источник: [51]

Норматив достаточности капитала Н1 должен быть минимум 8%, в средние значение норматива за указанный период у ОА «СНГБ» составляет 15,31%. Норматив ликвидности Н2 должен быть минимум 15%, в среднем составляет 224,80%. Норматив текущей ликвидности Н3 должен быть минимум 50%, в среднем за анализируемый период составляет 164.9%. Норматив долгосрочной ликвидности банка Н4 не должен быть выше 120%, в среднем норматив составляет 30,60% [37]. Рисунок 3.8.

С целью повышения конкурентоспособности банка и выявления слабых сторон банка в части качества обслуживания клиентов, среди респондентов банка был произведен опрос на предмет качества обслуживания клиентов. В результате чего были выявлены следующие недочеты во взаимоотношениях с клиентами банка:

- Недостаточно привилегий для держателей карты. (Низкая система поощрений клиентов в части мотивации бонусной системы банка).
- Небольшое количество банкоматов в городе Тюмени и неудобный режим работы банкоматов. (Присутствует всего один банкомат.) Для клиентов, которые являются клиентами ОА БАНКа «Сургутнефтегазбанка», неудобно снимать наличные в одном месте. Недостаточное количество точек присутствия банкоматов. Так же снятие наличных в г. Сургуте можно произвести в часы работы торговых центров или отделений банка. Также респонденты проголосовали за присутствие большего количества банкоматов не только в городе Тюмени и городе Сургуте, но и в других городах.
- Неудобный график работы офисов банка. (Банк СНГБ на улице Сакко 11 работает с 9:00-18:30, в субботу и воскресенье выходной. Клиентам, у которых нет возможности появиться в банке в рабочие дни, могут прийти только в выходной, что ведет уход клиента из банка в другой банк. Это в свою очередь ведет к потере клиентов банка, а следовательно, и доходов).
- Низкий процент по депозитам, что не привлекает клиентов для внесения вкладов для накопления.
- Высокий процент по кредитным продуктам.
- Высокие ставки по комиссионным сборам при осуществлении платежей через Банк.

Согласно проведённому анализу, приложение 3 среди банковских услуг у СНГБ присутствует достаточный перечень оказываемых услуг, тем не менее у банка самые низкие процентные ставки по депозитным вкладам и условия по минимальным сумма вклада не привлекательны в то время у других банков значительно привлекательней и ставки. Банку необходимо пересмотреть банковские процентные ставки по депозитам, для того чтобы услуга была конкурентоспособной и привлекательной. Банку всегда необходимо обращать внимание на условия других банков, чтобы своевременно среагировать и

откорректировать новые условия по услугам, чтобы не потерять уже существующих клиентов и привлекать новых. Однако банку СНГБ нет необходимости по привлечению денежных средств по депозитным вкладам от населения из-за достаточности собственных средств.

Банковские пластиковые карты привлекательны и конкурентоспособны, но для увеличения количества держателей пластиковых карт дополнительные, банку необходимо внедрить новые бонусные условия для клиентов.

Проделав анализ по потребительским кредитам банк СНГБ имеет самую выгодную низкую ставку и привлекательные условия для клиентов.

Условия и ставки по ипотечному кредитованию БАНКа АО «Сургутнефтегазбанка» конкурентоспособны по сравнению с другими банками.

На основе отзывов клиентов и анализа АО БАНКа «Сургутнефтегазбанк» можно предложить усовершенствованный алгоритм автором во взаимоотношение клиентов с банком, с помощью которого можно повысить конкурентоспособность банка. Рисунок 3.1.

У банка есть ряд видимых проблем, которые понижают конкурентоспособность АО БАНКа «Сургутнефтегазбанка» такие как небольшая доля на рынке: чистых активов 0,12%, средств физических лиц 0,14% объем средств предприятий и организаций 0,69%., кредитов для физических лиц 0,19%, кредитов для организаций 0,05% по сравнению с другими банками.

Небольшой охватом клиентов, как показал нам клиентский рейтинг, то АО БАНК «Сургутнефтегазбанк» находится на 123 месте. Банк в основном ориентирован на обслуживание клиентов по зарплатному проекту работников структурных подразделений «Сургутнефтегаза» в городе Сургуте.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО БАНКу «Сургутнефтегазбанку» необходимо повышать свою конкурентоспособность не за счет низких процентных ставок, а именно за счет увеличения лояльности клиентов.

### 3.3. Апробация усовершенствованного механизма повышения конкурентоспособности АО БАНКа «Сургутнефтегазбанка» за счет управления взаимоотношениями с клиентами

Начнем анализ с первого этапа оценки конкурентоспособности ОА БАНКа «Сургутнефтегазбанка» на основе взаимоотношений с клиентами по усовершенствованный автором механизм.

Показатели АО БАНКа «Сургутнефтегазбанка» представлены в приложении 7. Поставив значения показателей в формулу (3.3) получим:

$$I_{фин.сос.} = 0,71 \times ((1 \times 0,083) + (1 \times 0,075) + (0,815 \times 0,058) + (0,548 \times 0,032) + (0,531 \times 0,028) + (0,490 \times 0,029) + (1 \times 0,026) + (0,01 \times 0,03) + (1 \times 0,031) + (1 \times 0,027)) = 0,252$$

$$I_{усл. и прод.} = 0,22 \times ((1 \times 0,055) + (1 \times 0,073) + (1 \times 0,06) + (1 \times 0,025) + (1 \times 0,027)) = 0,053$$

$$I_{поз.рын.} = 0,07 \times ((1 \times 0,087) + (1 \times 0,123) + (0,857 \times 0,09)) = 0,020$$

$$I_{фин.сос.} = 0,71 \times \sum_{i=1}^{n_1} k_i^1 \times x_i^1$$

$$I_{усл. и прод.} = 0,22 \times \sum_{i=1}^{n_2} k_i^2 \times x_i^2$$

$$I_{поз.рын.} = 0,07 \times \sum_{i=1}^{n_3} k_i^3 \times x_i^3$$

$$I = I_{фин.сос.} + I_{усл. и прод.} + I_{поз.рын.} = 0,71 \times \sum_{i=1}^{n_1} k_i^1 \times x_i^1 + 0,22 \times \sum_{i=1}^{n_2} k_i^2 \times x_i^2 + 0,07 \times \sum_{i=1}^{n_3} k_i^3 \times x_i^3 = 0,252 + 0,053 + 0,020 = 0,325$$

Данное значение не стримиться к 1. Можно сделать вывод, что у банка не высокий уровень конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности банка сделанная рейтинговым агентском «Эксперт» присваивает ruA+ АО БАНКу «Сургутнефтегазбанку». Данная оценка означает, что у банка умеренно высокий уровень конкурентоспособности, финансовой устойчивости, финансовой надежности по сравнению с другими банками, так же присутствует чувствительность к воздействию негативных изменений экономической конъюнктуры.

Таким образом, конкурентоспособность БАНКа «Сургутнефтегазбанка» необходимо повышать за счет лояльности клиентов.

Переходим к следующей стадии алгоритма это оценка лояльности клиента по методу NPS. Поставим в формулу (3.2)  $NPS=20\%$ . Что говорит о том, что необходимо повышать качество в обслуживании клиентов для того, чтобы повысить их лояльность.

Переходим ко второму этапу алгоритма к выбору стратегии лояльности-Cash-back карты. Наш выбор обоснован тем, что данный механизм самый простой и удобный для повышения оборота по банковским картам, заключается в наличии кэшбека – возврата определенного процента от суммы покупки на счет клиента. Сегодня российские банки предлагают начисление 0,5-1,5% от суммы покупки в качестве Cash-back. Для банка такие карты окупаются примерно за полтора года, в то время как клиенты отдадут предпочтение использованию банковских карт с функцией Cash-back.

Данная карта будет делиться по сегментации клиентов для VIP клиентов, сотрудников банка, клиентов. У VIP клиентов будет больше привилегий, например, бесплатное снятие наличных в банкоматах, страховая программа, обслуживание без очередей в комфортных зонах. Привилегии для сотрудников банка: скидки от компаний-партнёров банка, программа добровольного медицинского страхования, льготное кредитование. Для клиентов: возврат денежных средств в виде бонусов, при расчете через терминал при покупке товара или услуги на телефон клиента. Следующее, что мы делаем по алгоритму, это составление организационно-технический план

Организационно-технический план по внедрению CRM «Битрикс24» в АО БАНКе «Сургутнефтегазбанке» рассмотрен таблице 3.6.

Организационно-технический план по увеличению лояльности клиентов в АО БАНКе «Сургутнефтегазбанке» рассмотрен таблице 3.7.

Таблица 3.6

Организационно-технический план по внедрению CRM «Битрикс24» в АО  
БАНКе «Сургутнефтегазбанке»

Мероприятие	CRM «Битрикс24»		
Характеристика	Осуществляет учет всей информации по клиентам. Позволяет эффективно конвертировать потенциальных клиентов в реальных, а также произвести нужный анализ и повысить эффективность продаж.		
Этап	Подготовительный. Обучение сотрудников.	Перенос информации в систему	Адаптация. Автоматизация бизнес-процессов, настройка системы.
Ответственное лицо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральный директор</li> <li>• Менеджеры по продажам</li> <li>• Маркетолог</li> <li>• Администрация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральный директор</li> <li>• Менеджеры по продажам</li> <li>• Маркетолог</li> <li>• Администрация</li> <li>• IT-программисты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Генеральный директор</li> <li>• Менеджеры по продажам</li> <li>• Маркетолог</li> <li>• Администрация</li> <li>• IT-программисты</li> </ul>
Сроки	5 дней	2 дня	3 недели
Сумма затрат (руб.)	205 500		
Предполагаемый результат	Экономический эффект = 231 380		

Источник: [составлено автором]

Посчитаем временные затраты до и после внедрения CRM «Битрикс24». CRM, позволяет значительно уменьшить время работы сотрудника со своим клиентом. Все задачи, операции будут зафиксированы в системе. Что в дальнейшем позволит проанализировать и, если потребуется выявить и решить проблемы работы. Среднее время работы сотрудника банка с клиентами заключающих договор будет составлять:

$$T_d - T_p = 45 - 11 = 34 \text{ минут, что составило } 0,56 \text{ часа.}$$

Продолжительность рабочего дня до внедрения системы  $T = 8$  часов.

Продолжительность рабочего дня после внедрения системы.  $T = 8 - 0,56 = 7,44$  часов.

$$F_{в д.} = 247 * 7,44 = 1976 \text{ часов.}$$

$$F_{в п.} = 247 * 7,44 = 1837 \text{ часов.}$$

$$F_{рв} = 1976 - 1837 = 139 \text{ часов.}$$

Рассчитаем заработную плату менеджера.

$З/п=33000/21=1571$  руб. в день= $196$  руб./час.

Экономия в год составит:  $196*139=27\ 244$  руб. на одного менеджера.

$6*27\ 244=272\ 440$

Аренда сервера  $4\ 500$  рублей в мес.

$205\ 500+54\ 000-272\ 440 =-12\ 940$  рублей.

Проект окупиться во второй год работы.

Рассчитаем экономический эффект:

$272\ 440-54\ 000+12\ 940=231\ 380$  руб.

• Таблица 3.7

Организационно-технический план по внедрению CRM «Битрикс24» в АО  
БАНКе «Сургутнефтегазбанке»

Мероприятие	Увеличение лояльности клиентов		
Характеристика	Возврат денежных средств, при расчете через терминал, 0,5-1,5% от суммы покупки товара или услуги в виде бонусов на телефон клиента.		
Этап	Подготовительный. Разработка продукта.	Поиск партнёров	Реализация
Ответственное лицо	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор</li> <li>Менеджеры по продажам</li> <li>Маркетолог</li> <li>Отдел по работе с партнёрами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор</li> <li>Менеджеры по продажам</li> <li>Маркетолог</li> <li>Отдел по работе с партнёрами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеральный директор</li> <li>Менеджеры по продажам</li> <li>Маркетолог</li> </ul>
Сумма затрат (руб.)	-		
Предполагаемый результат	Увеличение клиентов на 1 000 человек		

Источник: [составлено автором]

Оценим лояльность клиента через год. Увеличилось количество промоутеров, уменьшилось количество критиков. NPS=50%.

Оценим конкурентоспособность банка. Таблица 3.3.3.

Данная стратегия увеличение лояльности клиентов будет иметь минимальные денежные затраты для банка.

Следующий этап алгоритма — это оценка эффективности.

Предполагаемая оценка лояльности клиентов через год будет составлять NPS=50%, это означает, что имеется определенный потенциал к естественному росту клиентской базы исключительно за счет лояльности покупателей, в том случае, когда довольный клиент приводит еще одного клиента.

В следующей стадии алгоритма оценим конкурентоспособность банка через год за счет ведения программы лояльности для клиентов.

$$\begin{aligned}
 I_{фин.сос.} &= 0,71 \times ((1 \times 0,115) + (1 \times 0,111) + (0,815 \times 0,075) \\
 &\quad + (0,548 \times 0,074) + (0,531 \times 0,055) + \\
 &\quad + (0,490 \times 0,059) + (1 \times 0,058) + (0,01 \times 0,057) + (1 \times 0,05) + (1 \times 0,032)) \\
 &= 0,504
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I_{усл. и прод.} &= 0,22 \times ((1 \times 0,035) + (1 \times 0,044) + (1 \times 0,04) + (1 \times 0,015) \\
 &\quad + (1 \times 0,016)) = 0,033
 \end{aligned}$$

$$I_{поз.рын.} = 0,07 \times ((1 \times 0,058) + (1 \times 0,052) + (1 \times 0,03)) = 0,009$$

$$I=0,52$$

$$I_{фин.сос.} = 0,71 \times \sum_{i=1}^{n_1} k_i^1 \times x_i^1$$

$$I_{усл. и прод.} = 0,22 \times \sum_{i=1}^{n_2} k_i^2 \times x_i^2$$

$$I_{поз.рын.} = 0,07 \times \sum_{i=1}^{n_3} k_i^3 \times x_i^3$$

Показатель  $I \rightarrow 1$ , это означает, что конкурентоспособность повысилась за счет лояльности клиентов.

Завершающий этап алгоритма это контроллинг. Контроллинг будет осуществляться за счет методов анализ конкурентов и анализ потенциала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях глобализации и обостряющейся борьбы между кредитными организациями конкурентные преимущества получают банки, гарантированно предоставляющие клиентам высокое качество обслуживания. Растет необходимость в комплексном стратегическом отношении клиентам и управлении качеством их обслуживания на основе современных эффективных методов и инструментов.

Проведенное исследование теоретических аспектов конкурентоспособности банка выявило наличие различных понятий конкурентоспособность банка, на основе анализа было дано уточнённое определение. Конкурентоспособность банка – это способность комплексно удовлетворить и удержать своих клиентов с помощью продвижения конкурентоспособной продукции и услуги на рынке, отвечая требованиям клиентов к стоимости и качеству услуг или продуктов и механизмов их оказания, а так же формировать положительный имидж надежного и современного банка.

Для выработки правильных управленческих решений и принятие практических действий по повышению уровня конкурентоспособности необходима оценка состояния банковской конкурентоспособности, а также оценка лояльности клиентов к банку. Были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности, их достоинства и недостатки. Пришли к выводу, что повысить конкурентоспособность банка можно за счет построения взаимоотношений с клиентами.

Был усовершенствован алгоритм повышение конкурентоспособности банка на основе взаимоотношений с клиентами. За основу был взят алгоритм А. Крюковой процесс повышение конкурентоспособности банка, и алгоритм формирования и развития лояльности клиентов по Трофимовой и А. В. Ручкина и метод оценки конкурентоспособности коммерческих банков А. В. Левкиной.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеева, Е.А. CRM-система как основа повышения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс]// Авдеева, Е.А. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/crm-sistema-kak-osnova-povysheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения 31.05.2019).
2. Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]/ Арбатская, Е.А. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения 31.05.2019).
3. Банковская конкуренция [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://textb.net/70/39.html> (дата обращения 21.01.2019)
4. Бедрикова, Н.А. Установление взаимоотношений банка с клиентами. [Электронный ресурс] / Бедрикова Н. А. - Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/12/Bedrikova.pdf> (дата обращения 31.05.2019).
5. Березин, И. С. Маркетинговый анализ и рыночная стратегия. – М. 2017 с.315
6. Блынду, О. В. Факторы, формирующие имидж банка [Электронный ресурс]// Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 18. – с. 15-19. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/770378.htm>. (дата обращения 31.05.2019).
7. Взаимоотношения банка с клиентами [Электронный ресурс]-Режим доступа: <https://scicenter.online/banki-scicenter/vzaimootnosheniya-banka-klientami-143546.html> (дата обращения 13.12.2018)
8. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов // Теория и практика управленческого учета. — 2017. — [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://gaap.ru/articles/Oценка-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения 09.12.2018)

9. Демина, Е.И. Проблемы банковского обслуживания юридических и физических лиц. [Электронный ресурс] Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. //Демина, Е.И.– 2016. – № 7 (часть 3) – с. 450-453 - Режим доступа: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=9846> (дата обращения: 25.05.2019).

10. Емельянов, М. И. Применение CRM-систем в строительных организациях [Электронный ресурс] // Емельянов, М. И. Молодой ученый. — 2019. — №12. - с. 97-101. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/250/57389/> (дата обращения: 26.05.2019).

11. Жоламанова, М. Т., Изимова, С. А. Современные методы оценки конкурентоспособности коммерческого банка. [Электронный ресурс]//Молодой ученый. — 2017. — №10. — С. 226-232. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/144/40421/> (дата обращения: 10.05.2019)

12. Зражевский, В. В. Теоретические и методологические основы обеспечения конкурентоспособности банковской системы Российской Федерации: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.10 / Зражевский Владимир Владимирович. — СПб., 2018.

13. Ибрагимова, П.А. Банковский маркетинг: повышение лояльности клиентов [Электронный ресурс]// Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VI междунар. науч.-практ. конф. № 6. — Новосибирск: СибАК, 2016. - Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/vi/35059> (дата обращения 31.05.2019).

14. Инструмент банковского аналитика, клиента банка для анализа финансового состояния и надежности банков. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=surgutneftegazbank-588&BankMenu=nadezhnost> (дата обращения 31.05.2019).

15. Карвицкая, Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности [Электронный ресурс]/ Карвицкая, Г.В. - Режим

доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/vzaimodeystvie-s-klientami-teoriya-i-praktika-marketingovoy-deyatelnosti> (дата обращения 31.05.2019).

16. Карпова, С.В. Инновационный маркетинг: учебник для бакалавриата и магистратуры / под.общ.ред. Карпова, С.В. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 457 с.

17. Клиентский рейтинг банков [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sravni.ru/banki/rating/klientskij/> (дата обращения: 11.05.2019)

18. Колобова, Е.П. Анализ методов оценки уровня лояльности потребителей [Электронный ресурс]/ Колобова, Е.П. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-metodov-otsenki-urovnya-loyalnosti-potrebiteley> (дата обращения 31.05.2019).

19. Котлер, Ф., Бергер, Р., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / пер. с англ. / Филип Котлер, Роланд Бергер, Бикхофф Нильс. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

20. Краюшкин, В. С. Управление конкурентоспособностью коммерческого банка: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Краюшкин Владислав Сергеевич. – Ставрополь, 2016.

21. Крюкова, А. Алгоритм управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]-Режим доступа: <file:///C:/Users/User/Downloads/algorithm-upravleniya-vzaimootnosheniyami-s-klientami.pdf> (дата обращения 31.05.2019).

22. Кузнецова, Л.В. Оцениваем и повышаем лояльность потребителей [Электронный ресурс]// Кузнецова, Л.В. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenivaem-i-povyshaem-loyalnost-potrebiteley-metody-otsenki-loyalnosti-potrebiteley> (дата обращения 31.05.2019).

23. Кузьмин, Е.В. Разработка концепции комплексного управления взаимоотношениями с клиентами [Электронный ресурс]/ Кузьмин, Е.В. - Режим доступа: <file:///C:/Users/User/Downloads/57-ru-2324.pdf> (дата обращения 31.05.2019).

24. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2016.

25. Лещёв, В. А. Эффективность применения CRM-системы // Молодой ученый. [Электронный ресурс]. / Лещёв, В. А. - 2016. - №12. - с. 165-168. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/116/31603/> (дата обращения: 19.05.2019)

26. Макдоналд, М., Данбар, Я. Сегментирование рынка: практическое руководство. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2016.

27. Маркетинг отношений: учебное пособие [Электронный ресурс]- Режим доступа: [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/976/40976/18281?p\\_page=1](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/976/40976/18281?p_page=1) (дата обращения 31.05.2019).

28. Марковских, Е.С. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. [Электронный ресурс]// Марковских, Е.С. - Режим доступа: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/50418/1/m\\_th\\_e.s.markovskikh\\_2017.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/50418/1/m_th_e.s.markovskikh_2017.pdf) (дата обращения: 11.05.2019)

29. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ.; под общ. ред. Л. И. Евенко. — М.: Дело, 2016.

30. Методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка: российский и зарубежный опыт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-konkurentosposobnosti-kommercheskogo-banka-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt> (дата обращения 31.05.2019).

31. Многоуровневая модель товара [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://studopedia.ru/4\\_69301\\_mnogourovnevaya-model-tovara.html](https://studopedia.ru/4_69301_mnogourovnevaya-model-tovara.html) (дата обращения 31.05.2019).

32. Моисеева, И. В. Теоретические подходы изучения конкурентоспособности вуза. [Электронный ресурс]/ Моисеева, И. В. - Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2008-1/pdf/19-moiseeva.pdf> (дата обращения: 11.05.2019)

33. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с. [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28814/1/978-5-7996-1098-2\\_2014.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/28814/1/978-5-7996-1098-2_2014.pdf) (дата обращения 31.05.2019).

34. Особенности взаимоотношений банка с клиентами [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Osobennosti-vzaimootnoshenii-banka-s-klientami.php> (дата обращения 13.12.2018)

35. Официальный сайт. Альфа-Банк [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://alfabank.ru/> (дата обращения 31.05.2019).

36. Официальный сайт. Банк Сургутнефтегазбанк [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sngb.ru/> (дата обращения 31.05.2019).

37. Официальный сайт. Запсибкомбанк [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.zapsibkombank.ru/> (дата обращения 31.05.2019).

38. Официальный сайт. Уралсиб Банк [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.uralsib.ru/> (дата обращения 31.05.2019).

39. Официальный сайт. Центральный Банк России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения 31.05.2019).

40. Оценка надежности Сургутнефтегазбанка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://moneyzzz.ru/banki/surgutneftegazbank/trust/> (дата обращения: 11.05.2019)

41. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Майкл Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.

42. Рейтинг банков по показателю величина чистых активов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://mir-procentov.ru/banks/ratings/?date1=2019-04-01&date2=2018-04-01> (дата обращения: 11.05.2019)

43. Рейтинговое агентство «Эксперт». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2019/mar27j> (дата обращения 31.05.2019).

44. РИА Рейтинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.riarating.ru/banks/20190207/630116808.html> (дата обращения: 11.05.2019)

45. РИА Рейтинг. Официальный сайт. [Электронный ресурс]/ - Режим доступа: <http://www.riarating.ru/> (дата обращения: 11.05.2019)

46. Рудская Е. Н., Болохова Г. А. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков [Электронный ресурс] // Рудская Е.Н., Болохова Г.А. - Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 937-948. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30407/> (дата обращения: 25.05.2019).

47. Рудская Е. Н., Болохова Г. А. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков [Электронный ресурс]// Рудская Е. Н., Болохова Г. А. Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 937-948. - Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/115/30407/> (дата обращения: 09.12.2018).

48. Рыкова, И. Н. Моделирование взаимоотношений банковской системы и финансовых рынков [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.mirkin.ru/\\_docs/kon\\_diser/iserrikova.pdf](http://www.mirkin.ru/_docs/kon_diser/iserrikova.pdf) (дата обращения 31.05.2019).

49. Серебренникова, А.И. Проблемы взаимодействия банков с клиентами. [Электронный ресурс]/Серебренникова А. И., Микрюков А. В., Куваева Ю.В., Черных А. Ю.-Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-vzaimodeystviya-bankov-s-klientami> (дата обращения: 09.12.2018).

50. Скоробогатый, И.И. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник / под. ред., Скоробогатый, И.И., Д. М. Ефимова. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017.

51. Сто надежных российских банков — 2019. Рейтинг Forbes. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/373477-100-nadezhnyh-rossiyskih-bankov-2019-reyting-forbes> (дата обращения: 11.05.2019)

52. Тануркова, И.Г. Инструменты формирования и поддержания лояльности потребителей [Электронный ресурс] // Современные научные

исследования и инновации. 2017. № 6- Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/06/83634> (дата обращения 31.05.2019).

53. Трофимова, О.В. Алгоритм формирования и развития программы потребительской лояльности в коммерческой организации Трофимова, О. В. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/algorithm-formirovaniya-i-razvitiya-programmy-potrebitelskoy-loyalnosti-v-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения 31.05.2019).

54. Трофимова, О.М. Алгоритм формирования и развития программы потребительской лояльности в коммерческой организации [Электронный ресурс]// Трофимова, О.М. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-formirovaniya-i-razvitiya-programmy-potrebitelskoy-loyalnosti-v-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 25.05.2019).

55. Фадеева, Н.В. Методология оценки качества услуг. [Электронный ресурс]/ Фадеева, Н.В. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug> (дата обращения 31.05.2019).

56. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Маркет ДС, 2018.

57. Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т. Г. Философова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.

58. Хамидуллин, А. В. Основные факторы конкурентного преимущества коммерческого банка в экономике региона/ А. В. Хамидуллин // Экономика и управление. — 2017. — № 1(74).

59. Шелкунова Т. Г., Гаглоева К. А. Банковская конкуренция и конкурентоспособность: сущность, понятие, специфика [Электронный ресурс]// Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). — СПб.: Заневская площадь,

2015. — С. 141-145. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6761/> (дата обращения: 17.12.2018).

60. Щепакин, М.Б. К разработке методического подхода к оценке конкурентоспособности в условиях их маркетинговой ориентации. [Электронный ресурс]/ Щепакин, М.Б. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-razrabotke-metodicheskogo-podhoda-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-v-usloviyah-ih-marketingovoy-orientatsii> (дата обращения 31.05.2019).

61. Эзрох, Ю. С. Методические основы конкурентоспособности коммерческого банка: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / Эзрох Юрий Семенович; Новосибирск:2016.

62. Эксперт РА. Методология присвоения рейтингов кредитоспособности банкам. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://raexpert.ru/docbank//242/922/a59/9d0e28dd6c6c32a7cf33582.pdf> (дата обращения 31.05.2019).

63. Яненко, М.Б. Этапы оценки лояльности покупателей к предприятиям современных форматов [Электронный ресурс]// Яненко, М.Б.- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/etapy-otsenki-loyalnosti-pokupateley-k-predpriyatiyam-sovremennyh-formatov> (дата обращения 31.05.2019).

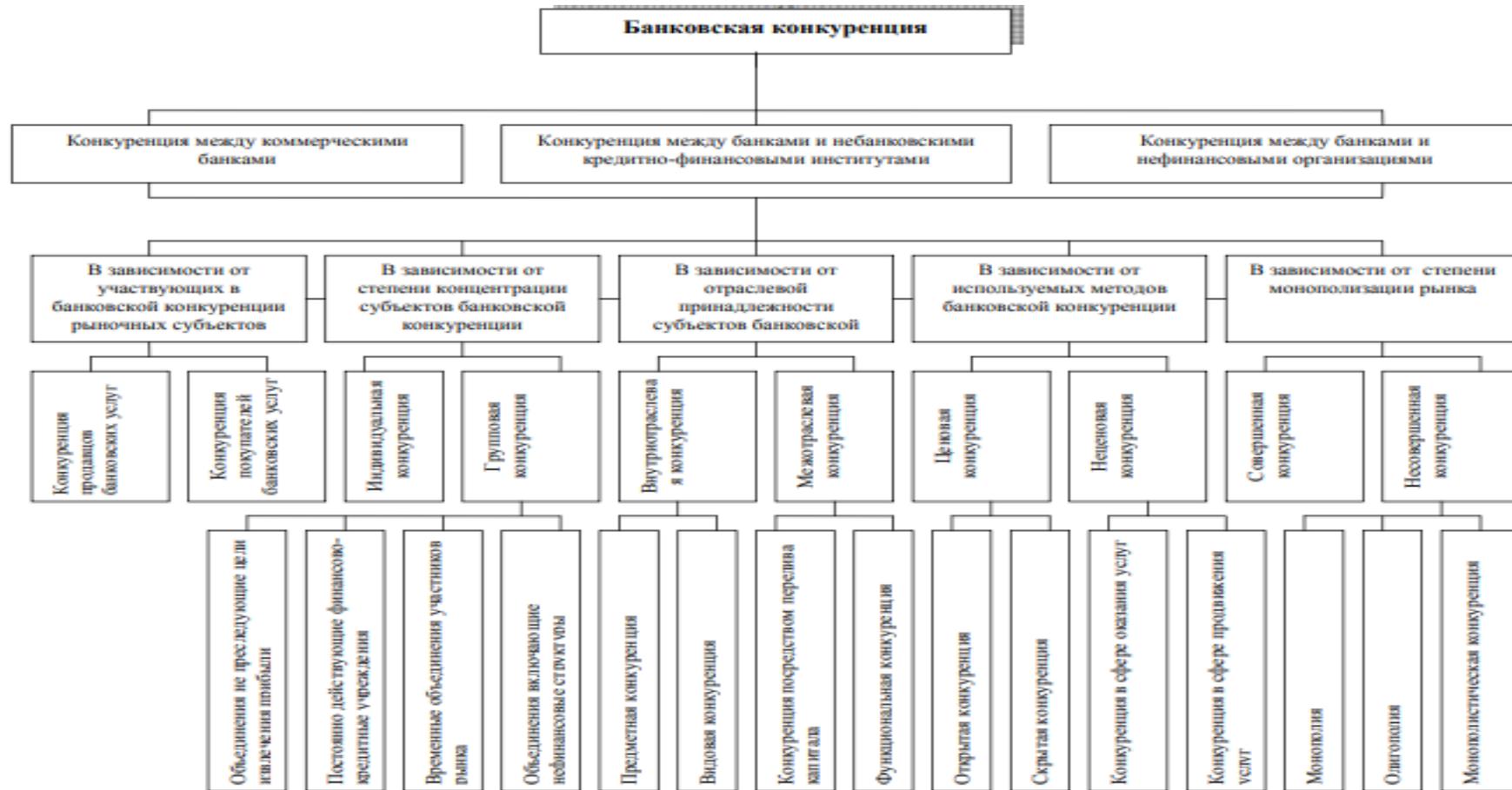


Рисунок – Классификация банковской конкуренции

Источник: [33]

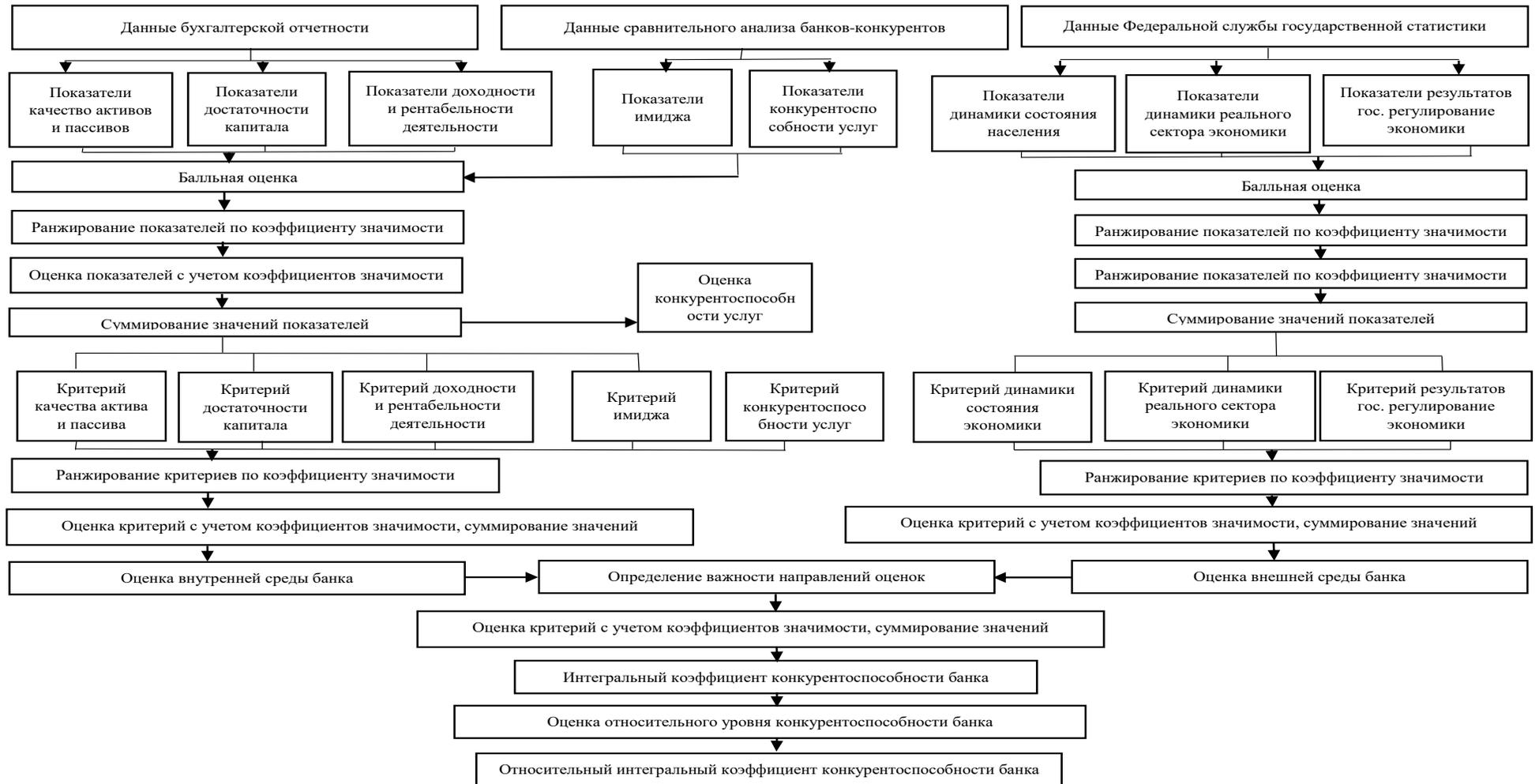


Рисунок - Алгоритм оценки уровня конкурентоспособности банка по методике Ю. С. Кудашевой

## Сравнительная характеристика по банковским услугам банков

	Название банка				
	Сбербанк	Альфа-Банк	Уралсиб	Запсибкомбанк	СНГБ
<b>Банковские услуги</b>					
Для физических лиц	Вклады Кредиты, ипотека Оформление дебетовых и кредитных карт Аренда сейфа Драгоценные металлы и монеты Оформление страхового полиса Online сервис Оформление переводов и платежей и др.	Дебетовые и кредитные карты Кредиты и ипотека Вклады Инвестиции Перевод денежных средств Премиальное обслуживание Интернет-банк и др.	Вклады Кредитование Ипотека Кредитные карты Дебетовые карты и др.	Вклады Кредитование Ипотека Кредитные карты Дебетовые карты и др	Вклады Потребительские и автокредиты Ипотека Дебиторские карты Кредитные карты Покупка безналичной иностранной валюты и др.
Для юридических лиц	Расчетно-кассовое обслуживание Интернет-банк Кредитование Гарантии и аккредитивы Размещение средств Инвестиционные услуги и др.	Открытие счетов и РКО Кредитование Управление ликвидностью Расчетно-кассовое обслуживание Интернет-банк Кредитование Размещение средств Инвестиционные услуги и др.	Расчетно-кассовое обслуживание Интернет-эквайринг Торговый эквайринг Кредитование и др.	Расчетно-кассовое обслуживание Банковские карты для бизнеса Кредитование Депозиты	Кредитование бизнеса Электронный банк Эквайринг Зарплатный проект Расчетно-кассовое обслуживание Депозиты Имущество к реализации

	Название банка				
	Сбербанк	Альфа-Банк	Уралсиб	Запсибкомбанк	СНГБ
<b>Вклад</b>					
Ставка (%)	5,75	6,80	8,00	7,25	5,80
Сумма (руб.)	от 400 000	от 5 000 000	от 100 000	от 5 000	от 400 000
Срок	366-730 дней	3 года	2 года	1 год	365-517 дней
Условия	Капитализация ежемесячно Выплата % ежемесячно Без частичного снятия Без пополнения	Капитализация ежемесячно Выплата % ежемесячно Без частичного снятия Без пополнения	Без капитализации Выплата % в конце срока Без частичного снятия Без пополнения	Без капитализации Выплата % ежемесячно Без частичного снятия Без пополнения	Капитализация ежемесячно Выплата % ежемесячно Без частичного снятия Без пополнения
<b>Потребительские кредиты</b>					
Ставка (%)	12,90	от 11,99	11,90	от 11,00	от 10,75
Платеж (руб.)	30 000-3 000 000	50 000- 3 000 000	50 000-1 500 000	1 000 -3 000 000	до 3 000 000
Срок	до 5 лет	до 5 лет	до 7 лет	до 7 лет	до 10 лет
Документы	Паспорт РФ + 1 документ Без справок о доходах Без залога Без поручительства	Паспорт РФ + 3 документа Подтверждение дохода Без залога Без поручительства	Паспорт РФ + 1 документ Без справок о доходах Без залога Без поручительства	Паспорт РФ + 2 документа Без справок о доходах Без залога Без поручительства	Паспорт РФ + 3 документа Подтверждение дохода Без залога Без поручительства
Требования	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев	Возраст от 21 года Стаж от 3 месяцев	Возраст от 23 лет Стаж от 3 месяцев	Возраст от 20 лет Стаж от 3 месяцев	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев

	Название банка				
	Сбербанк	Альфа-Банк	Уралсиб	Запсибкомбанк	СНГБ
<b>Карты</b>					
Кредитные	классические; молодежные; золотые; карты мгновенной выдачи.	Классические Золотые Premium Карта Альфа Тревол	Телефонная карта Классическая Золотая Premium	Premium Золотая Классическая	Platinum PREMIUM Platinum Карта мир
Дебетовые	классические; премиальные; золотые; платиновые; молодежные; социальные; карты мгновенной выдачи; дополнительные карты для ребенка; карты с индивидуальным дизайном; виртуальные карты.	Классические Золотая Premium Молодежная дополнительные карты для ребенка виртуальные карты. Карта часы с картой	Стандарт Классическая Золотая Premium	Золотая Классическая Виртуальная карта Транспортная карта индивидуальным дизайном; карта для пенсионеров	Premium Золотая Персональная карта члена Профсоюза стандартная
Партнёрские	карта «Подари жизнь»; карта «Аэрофлот».	карта «Аэрофлот» карта Яндекс.Плюс. карта РЖД Карта перекресток Карта Пятерочка	Карта «Достойный дом детям» Карта «Лукойл- Уралсиб»	-	-

	Название банка				
	Сбербанк	Альфа-Банк	Уралсиб	Запсибкомбанк	СНГБ
<b>Ипотека на первичное жилье</b>					
Ставка (%)	10,60	9,79	10,90	10,90	от 10,50
Сумма (руб.)	от 300 000	600 000-50 000 000	300 000 -50 000 000	до 50 000 000	100 000-15 000 000
Срок	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет
Требования	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 2 документа	Возраст от 21 года Стаж от 4 месяцев 2 документа	Возраст от 18 лет Стаж от 3 месяцев 4 документа	Возраст от 20 лет Стаж от 6 месяцев 4 документа	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 3 документа
<b>Ипотека на вторичное жилье</b>					
Ставка (%)	10,50	9,99	от 10,90	от 10,90	10,50
Срок	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет
Сумма (руб.)	от 300 000	600 000- 50 000 000	300 000-50 000 000	до 50 000 000	100 000-15 000 000
Требование	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 2 документа	Возраст от 21 года Стаж от 4 месяцев 2 документа	Возраст от 18 лет Стаж от 3 месяцев 4 документа	Возраст от 20 лет Стаж от 6 месяцев 4 документа	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 3 документа
<b>Рефинансирование</b>					
Ставка (%)	10,60	9,99	11,90	10,50	от 10,50
Срок	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет	до 30 лет
Сумма (руб.)	от 300 000	600 000-50 000 000	300 000-50 000 000	500 000-50 000 000	до 8 000 000
Требование	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 5 документов	Возраст от 21 года Стаж от 4 месяцев 2 документа	Возраст от 18 лет Стаж от 3 месяцев 4 документа	Возраст от 20 лет Стаж от 6 месяцев 7 документов	Возраст от 21 года Стаж от 6 месяцев 4 документа

Источник: [составлено автором]

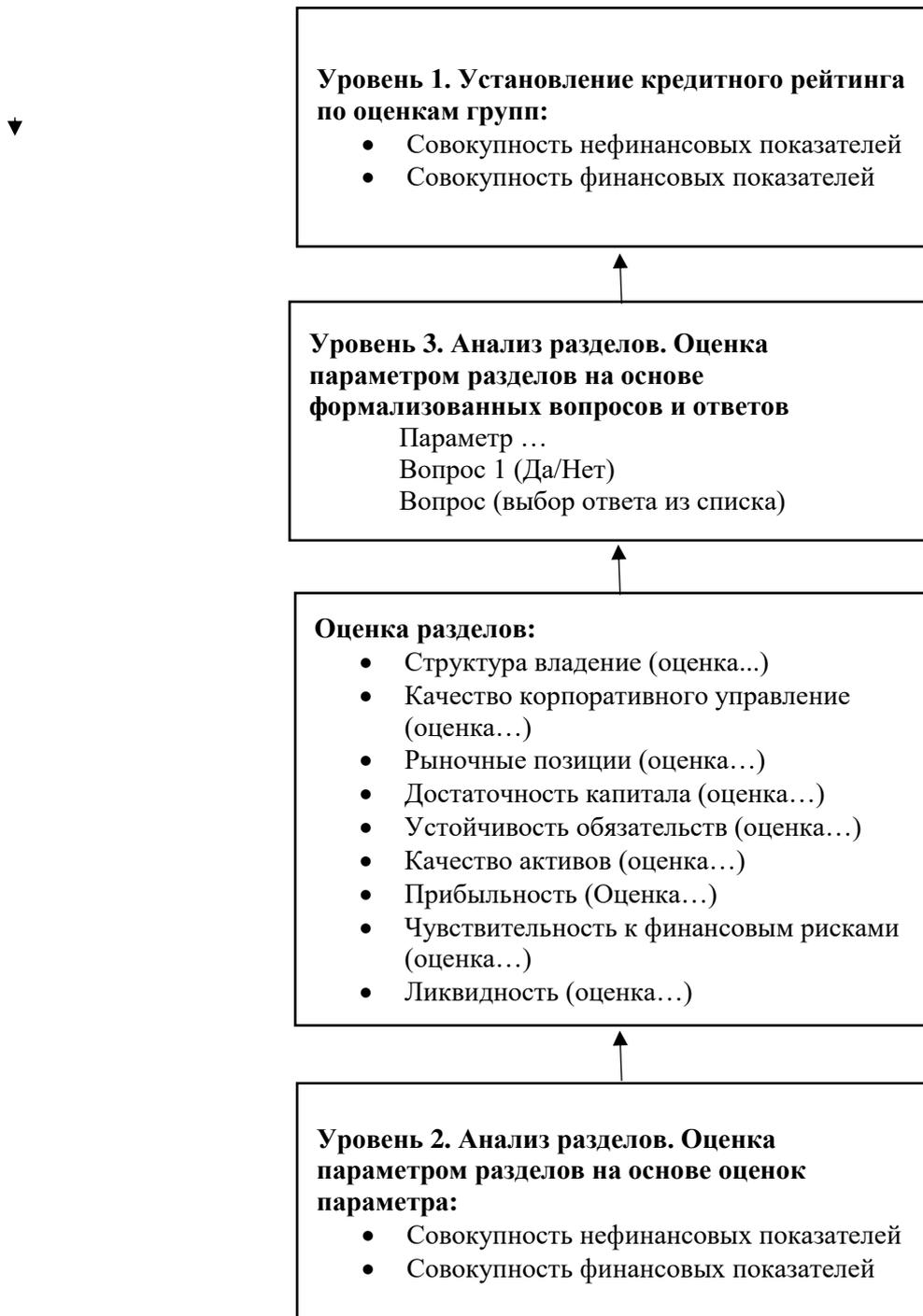


Рисунок -Метод оценки кредитоспособности банков «Рус-Рейтинг»

Источник: [24]

## АНКЕТА

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в опросе по качеству обслуживания в банке. На основе опроса разработаются рекомендации для улучшения качества обслуживания клиентов в банке. Это займет не более 5 минут. Опрос является анонимным, результаты исследования будут использованы только в обобщенном виде.

1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:

<input type="checkbox"/>	Мужской
<input type="checkbox"/>	Женский

2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст (лет):

<input type="checkbox"/>	18-25
<input type="checkbox"/>	26-35
<input type="checkbox"/>	36-45
<input type="checkbox"/>	46-55
<input type="checkbox"/>	от 56

3. Укажите, пожалуйста, к какой из следующих категорий по уровню материальной обеспеченности Вы можете отнести свою семью?

<input type="checkbox"/>	Денег хватает только на приобретение продуктов питания.
<input type="checkbox"/>	Денег достаточно для приобретения необходимых продуктов питания и одежды, но на более крупные покупки приходится откладывать.
<input type="checkbox"/>	Покупка большинства товаров длительного пользования (холодильник, телевизор) не вызывает трудностей, однако купить автомобиль или квартиру мы не можем.
<input type="checkbox"/>	Денег хватает на то, чтобы ни в чем себе не отказывать.

4. В каком банке Вы обслуживаетесь (если другой, напишите название банка)?

<input type="checkbox"/>	Сбербанка
<input type="checkbox"/>	Альфа-Банк
<input type="checkbox"/>	Уралсиб
<input type="checkbox"/>	Запсибкомбанк
<input type="checkbox"/>	Сургутнефтегазбанк
<input type="checkbox"/>	Другой



## Продолжение приложения 5

8. Укажите, пожалуйста, с какими проблемами Вы часто сталкиваетесь в выбранном банке? (если другое, напишите другую причину)

	Очереди
	Высокие проценты (по кредитам, за обслуживание, перевод денег и др.).
	Бюрократизм (длительное оформление документов, предоставление множества документов, долгий процесс их рассмотрения).
	Обслуживание (некомпетентность персонала, грубость, хамство, медленность др.).
	Неразвитая сеть филиалов.
	Неудобный график работы (часы работы, выходные дни, перерыв на обед).
	Банкоматы (отсутствие валюты, неисправность, удаленность, небольшое количество).
	Недостаток информации об услугах (нехватка качественной рекламы, отсутствие других способов донесения информации до клиентов).
	Необорудованные помещения (маленькие помещения, отсутствие кондиционеров и др.)
	Другое.

9. Скажите, пожалуйста, с какой вероятностью Вы порекомендуете своим знакомым выбранный банк, где 0 никогда не порекомендую, 10 - обязательно порекомендую.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Спасибо за участие в исследовании!

## Оценка конкурентоспособности банка

Наименование показателя	Год			Год			Весовой коэффициент
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	
1. Показатели, отражающее финансовое состояние банка				Нормализация			
Достаточность капитала							
1.1. Общая величина активов(млн.)	124,3	231,4	237,7	0,52	0,97	1	0,083
1.2. Собственные капитал/чистые активы (норматив Н1) (%)	9,2	10,0	11,9	0,77	0,84	1	0,075
Ликвидность							
1.3. Текущая ликвидность (норматив Н3) (%)	144,3	128,6	117,6 2	1	0,89	0,81	0,058
1.4. Долгосрочная ликвидность (норматив Н4) (%)	44	36,4	24,09	1	0,82	0,54	0,032
Качество активов							
1.5. Ссудная задолженность/активы (млн.)	0,616	0,453	0,852	0,73	1	0,53	0,028
1.6. Вложение в ценные бумаги/активы (млн.)	0,535	0,408	0,262	1	0,76	0,49	0,029
1.7. Крупные кредитные риски (норматив Н7) (%)	320,8	297,6	192,1	0,59	0,64	1	0,026
Прибыльность							
1.8. Рентабельность активов (%)	1,4	1	1	1	1	0,01	0,03
1.9. Рентабельность капитала (%)	15,52	17,49	21,79	0,71	0,80	1	0,031
1.10. Балансовая прибыль (млн.)	1623	2098	2 215	0,73	0,94	1	0,027
Качество управления							
1.11. Рыночная капитализация/собственный капитал (млн.)	0,03	0,02	0,01	1	0,77	0,43	0,024
1.12. Репутация топ-менеджмента и владельцев банка, в т. ч. их готовность оказать банку финансовую поддержку в случае необходимости	0,33	0,66	0,66	0,5	1	1	0,009
1.13. Объем негативной информации в СМИ	0,5	0,5	0	0	0	0	0,008

## Продолжение приложения 6

2. Показатели, отражающее конкурентоспособность банковских услуг и продуктов				Нормализация			
2.1. Широта ассортимента	40	40	40	1	1	1	0,055
2.2. Стоимость услуг в разрезе их основных видов	0,25	0,25	0,5	0,5	0,5	1	0,073
2.3. Уровень и культура предоставляемых услуг	0,75	0,75	1	0,75	0,75	1	0,06
2.4. Инфраструктура	0,5	1	1	0,5	1	1	0,025
2.5. Размещение информации о деятельности банка в печатном виде/сети интернет	1	1	1	1	1	1	0,027
3. Показатели, отражающие позиции кредитной организации на рынке банковских услуг				Нормализация			
3.1. Количество филиалов и операционных офисов	16	16	16	1	1	1	0,087
3.2. Длительность работы на финансовом рынке	336	336	336	1	1	1	0,123
3.3. Доля чистых активов на рынке	0,14	0,14	0,12	1	1	0,85	0,09

Источник: [составлено автором]