

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой  
канд. экон. наук, доцент  
Ю.А. Шумилова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистра

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОРПОРАТИВНЫМИ  
КЛИЕНТАМИ НА РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ**

38.04.02 Менеджмент  
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу  
студентка 2 курса  
очной формы обучения

Сурмятова Диана Алексеевна

Научный руководитель  
доктор экон. наук, профессор

Казанцева Светлана Михайловна

Рецензент  
канд. экон. наук,  
специалист консалтингового  
агентства ИП Сусловой Д.С.

Седельникова Елизавета Борисовна

Тюмень  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ.....	6
1.1. СУЩНОСТЬ И ВИДЫ БАНКОВСКИХ УСЛУГ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ.....	6
1.2. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	11
1.3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ.....	18
1.4. ПРОГРАММА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	24
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ И МЕТОДИКА РАБОТЫ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	31
2.1. МЕТОДИКА РАБОТЫ БАНКА С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	31
2.2. СТРАТЕГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	36
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	42
3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ГАЗПРОМБАНК».....	42
3.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 БЛОК-СХЕМА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОРПОРАТИВНЫМИ КЛИЕНТАМИ БАНКА .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 БЛОК-СХЕМА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ПРИМЕРЕ АО «ГАЗПРОМБАНК».....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших элементов коммерческой банковской деятельности является работа с юридическими лицами. Корпоративный сегмент - это крупнейшая область коммерческих банков по объему активов, которая приносит значительный доход банкам.

Нынешняя ситуация такова, что розничный банковский рынок немного замедлился и уже уступил место корпоративным клиентам по уровню получения дохода.

Соответственно, коммерческие банки ищут более продвинутые типы отношений с клиентами, разрабатывают и внедряют клиентоориентированные портфели, обслуживают клиентов индивидуально и строят взаимовыгодные долгосрочные отношения.

В данной работе будут рассмотрены понятия банковской услуги и корпоративного клиента, а также особенности работы с корпоративными клиентами на рынке банковских услуг. Помимо этого следует раскрыть понятие «стратегия взаимодействия с корпоративными клиентами» и выявить алгоритм разработки стратегии. Также необходимо будет оценить данную стратегию на примере Тюменской дирекции по развитию бизнеса АО «Газпромбанк», филиал Уральский.

Практически все организации обслуживаются в банках. Среди корпоративных клиентов могут быть: учебные заведения, различные промышленные предприятия, торговые центры и бизнес - центры, магазины и предприятия общественного питания. Основными банковскими продуктами для таких клиентов являются кампусные карты, кредит, зарплатные проекты, установка банкоматов, установка терминалов и др. Основным инструментом маркетинговой коммуникации выступают личные переговоры с потенциальными клиентами, телемаркетинг.

Актуальность темы обусловлена тем, что необходимо уметь взаимодействовать с корпоративными клиентами, чтобы сохранить их и развить до уровня ключевых клиентов, а так же иметь общую выгоду от

этого взаимодействия. Разработанная стратегия взаимодействия помогает улучшить общение с клиентами, удержать их и сотрудничать с ними на более выгодных условиях для обеих организаций. При этом следует учитывать, что дела организации зависят от состояния дел у их клиентов. Если же организация - клиент терпит неудачу в своем бизнесе, то это может отрицательно сказаться на организации - поставщике. Но в случае банка может и положительно, так как кредит – это продукт, решающий некоторые сложности организации – клиента.

Объектом исследования является совокупность теоретических и практических вопросов работы, связанных с корпоративным сектором рынка банковских услуг. Предмет исследования выступают отношения, возникающие в процессе взаимодействия с корпоративными клиентами на рынке банковских услуг.

Целью работы является разработка алгоритма стратегического взаимодействия для корпоративного сектора на рынке банковских услуг.

Для раскрытия данной цели следует выполнить ряд задач:

- исследовать теоретические основы сущности рынка банковских услуг для корпоративных клиентов;
- определить виды банковских услуг для корпоративных клиентов;
- рассмотреть особенности работы с корпоративными клиентами на рынке банковских услуг;
- оценить стратегию взаимодействия с корпоративными клиентами на рынке банковских услуг;
- выделить основные этапы стратегии взаимодействия с корпоративными клиентами;
- рассмотреть стратегию взаимодействия на примере АО «Газпромбанк»;
- определить эффективность разработанной стратегии.

Научная новизна данной работы заключается в разработке эффективной стратегии взаимодействия с корпоративными клиентами на

рынке банковских услуг, а именно в объяснении самого определения «стратегия взаимодействия с корпоративными клиентами» и его алгоритма.

Теоретическая значимость работы состоит в обобщении знаний об услугах и работе с корпоративными клиентами на рынках банковских услуг, а также способе взаимодействия с ними.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученной стратегии и алгоритма на практике в деятельности любого банка.

Методологической основой работы являются источники специальной литературы отечественных и зарубежных авторов по проблемам темы, статьи, учредительные документы, сайт организации и др. Использовались общенаучные методы исследования системного подхода и др.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева Н.П. Классификация банковских услуг [Электронный ресурс] / Н.П. Абаева, Л.Т. Хасанова // Журнал «Банковская деятельность». - 2016. - № 24. - С. 16-21. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-bankovskih-uslug/viewer> (дата обращения: 12.10.2019).
2. Акимкин Д.Ю. Клиентская модель бизнеса в розничном банкинге: CRM и не только / Д.Ю. Акимкин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2016. — № 4. — С. 116–121.
3. Алешин В.А. Финансовый маркетинг: учебник / В.А. Алешин, А.И. Зотова, Д.А. Шевченко. — Ростов-н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2017. — 158 с.
4. Баранов Е.Н. Сущность, содержание и виды банковских услуг для корпоративных клиентов [Электронный ресурс] / Е.Н. Баранов // Региональное развитие: электронный научно-практический журнал . – 2017. - № 3,4. – С. 134-138. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-soderzhanie-i-vidy-bankovskih-uslug-dlya-korporativnyh-klientov/viewer> (дата обращения: 10.10.2019).
5. Бахметьева Е.С. Инструментарий коммуникативной политики стимулирования и продвижения услуг банка [Электронный ресурс] / Е.С. Бахметьева // Научный журнал «Управление экономическими системами». – 2017. - № 2. – С. 1-11. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-kommunikativnoy-politiki-stimulirovaniya-i-prodvizheniya-uslug-banka> (дата обращения: 06.12.2019).
6. Бусаркина В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В. В. Бусаркина // Журнал «Проблемы современной экономики». — 2017. — № 4. — С. 179–183.
7. Викулов В.С. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей / В.С. Викулов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 1. - С. 131–137.

8. Владиславлев Д.Н. Как организовать клиентскую службу банка / Д.Н. Владиславлев. - М.: Издательство «Ось-89», 2014. – 176 с.
9. Гаранина С.А. Формирование портфеля банковских услуг для корпоративных клиентов [Электронный ресурс] / С.А. Гаранина, Н.Е. Воронцова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2016. - № 3. – С. 57-58. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-portfelya-bankovskih-uslug-dlya-korporativnyh-klientov/viewer> (дата обращения: 18.10.2019).
10. Голайдо И.М. Маркетинг кредитных организаций [Электронный ресурс] / И.М. Голайдо, Н.И. Лыгина // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2018. - № 1. – С. 24-29. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-kreditnyh-organizatsiy> (дата обращения: 29.11.2019).
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования рекламной деятельности банков / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 29-30.
12. Даудрих Н. Банковские рекламные стратегии / Н. Даудрих // Управление компанией. – 2016. – № 7. – С. 13-22.
13. Егоров Е.О. Маркетинг банковских услуг / Е.О. Егоров, А.В. Романюк, В.А. Романов. — М. : ТЕИС, 2015. — 102 с.
14. Жукова Е.Ф. Банковское дело / Е.Ф. Жукова, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 575 с.
15. Зюбан Е.В. Политика банка в отношении корпоративных клиентов / Е.В. Зюбан, Л.В. Маркевич // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. - № 3. – С. 6-10.
16. Иванченко О.В. Маркетинг отношений как инструмент повышения эффективности деятельности банков / О.В. Иванченко // Научно-методический журнал «Концепт». – 2015. - № S17. – С. 26-30.
17. Ивенс Б. Менеджмент ключевых клиентов / Б. Ивенс // Журнал «Проблемы теории и практики управления». — 2015. — № 3. — С. 109–114.

18. Кожевникова Н.В. Необходимость применения и развития стандартов сервиса обслуживания корпоративных клиентов в коммерческих банках / Н.В. Кожевникова, Г.Ф. Фаизова // Вестник ТИСБИ. - 2015. - № 1. – С. 235-242.

19. Костикова В.И. Теоретические основы и технологии комплексного обслуживания корпоративных клиентов в коммерческом банке [Электронный ресурс] / В.И. Костикова // Журнал "Транспортное дело России". – 2016. - № 2. – С. 62-64. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-i-tehnologii-kompleksnogo-obsluzhivaniya-korporativnyh-klientov-v-kommercheskom-banke/viewer> (дата обращения: 16.10.2019).

20. Кравченко О.В. Оценка построения системы кредитования юридических лиц в коммерческом банке / О.В. Кравченко, С.В. Коновалова // Вестник Международного института рынка. - 2018. - № 1. - С. 33-39.

21. Куприянова Т.А. Формирование системы и управление процессом взаимодействия кредитных учреждений с крупными корпоративными клиентами [Электронный ресурс] / Т.А. Куприянова // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2006. – № 17. – С. 273-279. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/733143> (дата обращения: 17.12.2019).

22. Лаврушина О.И. Банковский менеджмент: учебник / О.И. Лаврушина. - М., 2016. – 70 с.

23. Лазарев А.В. Специфика финансовой услуги / А.В. Лазарев, В.Е. Павлович // Журнал «Экономические науки». - 2015. - № 7. - С. - 148.

24. Лебединская О.Г. Развитие рынка услуг корпоративным клиентам банка на современном этапе / О.Г. Лебединская // Журнал «Известия Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова». – 2016. - № 1. – С. 10.

25. Маркова О.М. Основные направления продвижения банковских продуктов в системе банковского маркетинга в российских коммерческих



банках [Электронный ресурс] / О.М. Маркова // Интерактивная наука. – 2017. - № 5. – С. 127-131. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/17020334> (дата обращения: 30.11.2019).

26. Неретина Е.А. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком [Электронный ресурс] / Е.А. Неретина, Е.В. Солдатова // Банковское дело. – 2015. - № 7. – С. 2-14. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannyy-podhod-k-upravleniyu-kommercheskim-bankom/viewer> (дата обращения: 22.10.2019).

27. Никитина Т.В. Операции банков с корпоративными клиентами [Электронный ресурс] / Т.В. Никитина, М.А. Никитин, К. Ренкер // Журнал «Финансовая экономика». – 2017. – № 4. – С. 25-35. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/operatsii-bankov-s-korporativnymi-klientami/viewer> (дата обращения: 02.11.2019).

28. Плячкайтене И.М. Пакетирование услуг как инструмент развития клиентоориентированного банковского бизнеса / И.М. Плячкайтене // Журнал «Финансовые исследования». — 2016. — № 2. — С. 67–74.

29. Пономарева В.А. Политика привлечения корпоративных клиентов на обслуживание в банк [Электронный ресурс] / В.А. Пономарева // Научный журнал «Гуманитарные, социально - экономические и общественные науки». – 2017. - № 4. – С. 218-220. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-privlecheniya-korporativnyh-klientov-na-obsluzhivanie-v-bank/viewer> (дата обращения: 25.10.2019).

30. Рассказова А.Н. Маркетинговое исследование корпоративного рынка как средство проектирования банковских решений [Электронный ресурс] / А.Н. Рассказова // Интернет – журнал «Науковедение». – 2017. - № 2. – С. 1-21. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-korporativnogo-rynka-kak-sredstvo-proektirovaniya-bankovskih-resheniy/viewer> (дата обращения: 27.10.2019).

31. Решетникова Т.В. Взаимоотношения корпоративных клиентов и коммерческих банков на конкурентном рынке финансовых услуг

[Электронный ресурс] / Т.В. Решетникова, А.И. Серебренникова // Банковское дело. – 2015. - № 5. – С. 1-5. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimootnosheniya-korporativnyh-klientov-i-kommercheskih-bankov-na-konkurentnom-rynke-finansovyh-uslug/viewer> (дата обращения: 29.10.2019).

32. Серов Е.Р. Организация работы с корпоративными клиентами как важный элемент повышения эффективности предпринимательской деятельности кредитных организаций [Электронный ресурс] / Е.Р. Серов // Журнал «Финансы и кредит». – 2015. - № 11. – С. 165-172. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-raboty-s-korporativnymi-klientami-kak-vazhnyy-element-povysheniya-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti/viewer> (дата обращения: 20.11.2019).

33. Старикова Т.Е. Стратегия обслуживания корпоративных клиентов [Электронный ресурс] / Т.Е. Старикова, А.В. Кузнецов, И.Е. Сирота // Банковское дело. – 2018. - № 7. – С. 49-55. – Режим доступа: [http://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%86%D0%BE%D0%B2\\_%D0%A1%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_49\\_55.pdf](http://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%86%D0%BE%D0%B2_%D0%A1%D0%B8%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B0_49_55.pdf) (дата обращения: 20.11.2019).

34. Суровнева К.А. Стратегическое управление устойчивым развитием банковских сервисов / К.А. Суровнева, В.А. Плотников // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2017. - № 4. - С. 50-52.

35. Тихомирова Е.В. Современные кредитные продукты банков для корпоративных клиентов: учебное пособие / Е.В. Тихомирова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 123 с.

36. Шевченко Д.А. Значение рынка потребительского кредитования для российских коммерческих банков в современных условиях / Д.А.

Шевченко, О.Л. Савенко, В.С. Сухаревский // Журнал «Сибирская финансовая школа». — 2016. — № 2. — С. 52–55.

37. Чумак В.Г. Долгосрочная и краткосрочная мотивация персонала в клиентоориентированных организациях / В.Г. Чумак, О.А. Горбунова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2015. - № 12. - С. 155-158.

38. Шевченко Д.А. Организационно - управленческие аспекты индивидуализации обслуживания юридических лиц в клиентоориентированной политике коммерческого банка [Электронный ресурс] / Д.А. Шевченко // Известия Байкальского государственного университета. – 2018. - № 4. – С. 674-679. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-upravlencheskie-aspekty-individualizatsii-obsluzhivaniya-yuridicheskikh-lits-v-klientoorientirovannoy-politike/viewer> (дата обращения: 20.10.2019).

39. Юдинцева Л.А. Экономическое содержание банковской услуги [Электронный ресурс] / Л.А. Юдинцева // Журнал «Вопросы экономики и права». – 2017. - № 10. – С. 122-125. – Режим доступа: [https://law-journal.ru/files/pdf/201210/201210\\_122.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201210/201210_122.pdf) (дата обращения: 11.10.2019).

40. Классификация банковских услуг для корпоративных клиентов в коммерческих банках РФ [Электронный ресурс] // Советник по банкам Titaniumbank [сайт]. – Режим доступа: <http://www.titaniumbank.ru/tinibs-82-1.html> (дата обращения: 14.10.2019).

41. Основная информация о деятельности «Газпромбанк» (Акционерное общество) и зарубежных представительствах Банка [Электронный ресурс] // Gazprombank [сайт]. – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/about/index.php> (дата обращения: 27.11.2019).

42. Повышение привлекательности банка для корпоративных клиентов на примере ЗАО МТБ [Электронный ресурс] // Советник по банкам Titaniumbank [сайт]. – Режим доступа: <http://www.titaniumbank.ru/tinib-80.html> (дата обращения: 14.10.2019).

43. Понятие рынка банковских услуг для корпоративных клиентов и его место в системе банковского рынка [Электронный ресурс] // Советник по банкам Titaniumbank [сайт]. – Режим доступа: <http://www.titaniumbank.ru/tinibs-81-1.html> (дата обращения: 14.10.2019).

44. Пресс-релиз: Газпромбанк стал официальным банком РФС и Сборной России [Электронный ресурс] // Gazprombank [сайт]. – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/press/4596477/> (дата обращения: 02.12.2019).

45. Эффективное взаимодействие с клиентами [Электронный ресурс] // Блог об интернет - магазинах, электронной коммерции, продажах и маркетинге Digistr [сайт]. – Режим доступа: <https://digistr.ru/stream/effektivnoe-vzaimodejstvie-s-klientami/> (дата обращения: 25.11.2019).

46. Guo Y. Implementing Relationship Banking Strategies and Techniques and Improving Customer Value / Y. Guo // Finance and Market. — 2017. — № 2. — P. 1–14.

47. Roy S. K. The impact of fairness on trustworthiness and trust in banking / S. K. Roy, J. F. Devlin, H. Sekhon // Journal of Marketing Management. — 2015. — № 9. — P. 996–1017.

48. Стратегия [Электронный ресурс] // Gazprom [сайт]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/> (дата обращения: 20.12.2019).

49. О «Газпроме» [Электронный ресурс] // Gazprom [сайт]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/> (дата обращения: 21.12.2019).

50. Маркетинг [Электронный ресурс] // Gazprom [сайт]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/about/marketing/> (дата обращения: 22.12.2019).

51. Технология NFC для банков [Электронный ресурс] // nfc - services [сайт]. – Режим доступа: <http://nfc-services.ru/solutions/banks> (дата обращения: 22.12.2019).

52. Основная информация о деятельности «Газпромбанк» (Акционерное общество) и зарубежных представительствах Банка

[Электронный ресурс] // Gazprombank [сайт]. – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/about/index.php> (дата обращения: 27.11.2019).

53. Рейтинги банков [Электронный ресурс] // banki.ru [сайт]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 04.03.2020).

54. Пресс-релиз: Газпромбанк стал официальным банком РФС и Сборной России [Электронный ресурс] // Gazprombank [сайт]. – Режим доступа: <https://www.gazprombank.ru/press/4596477/> (дата обращения: 02.12.2019).

55. Годовой отчет «Газпромбанк» [Электронный ресурс]. – 2016. – с. 49. – Режим доступа: [https://raex-a.ru/annualreport/gpb\\_2016.pdf](https://raex-a.ru/annualreport/gpb_2016.pdf) (дата обращения: 21.04.2020).

56. Устойчивость и надежность банка. Финансовый анализ банка «ГАЗПРОМБАНК» [Электронный ресурс] // Анализ банков [сайт]. – Режим доступа: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=gazprombank-354&BankMenu=nadezhnost> (дата обращения: 12.03.2020).