



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

КАЗАКОВ АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОГО
БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки
бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика
«Банковское дело»

г. Владивосток
2018

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации розничного банковского бизнеса.....	7
1.1 Розничные банковские услуги: понятие, сущность, состояние рынка.....	7
1.2 Особенности и значение розничного банковского бизнеса.....	16
1.3 Подходы и стратегии развития розничного банковского бизнеса.....	19
2 Анализ современных тенденций в розничном банковском бизнесе на примере ПАО «Сбербанк».....	25
2.1 Сбербанк как один из лидеров розничного банковского рынка.....	25
2.2 Организация, механизм, инструментарий розничного банковского бизнеса.....	30
2.3 Новые подходы к организации розничного банковского бизнеса.....	37
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	48
Приложение.....	51

Введение

Развитие розничного банковского бизнеса – одно из самых приоритетных направлений деятельности коммерческого банка, поскольку банковские услуги населению – это эффективный инструмент решения экономических и социальных задач: они формируют платежеспособный спрос, стимулируют развитие отраслей потребительского сектора экономики

Становление розничного банковского бизнеса началось в 2000-х годах, когда в российском банковском бизнесе были практически исчерпаны возможности конкуренции на рынке корпоративных клиентов.

На сегодняшний день российские банки уже имеют опыт ведения розничного банковского бизнеса, сложилось понимание сложности ритейловых технологий создания продуктов и обслуживания клиентов, повышенных рисков розничных программ кредитования.

Как показывает практика, розничный банковский бизнес стал одним из самых динамично развивающихся направлений банковской деятельности, что связано с рядом нескольких причин:

1. Жесткая конкуренция на рынке корпоративных банковских услуг.
2. Высокая доходность розничных банковских услуг.
3. Вклады физических лиц являются важным источником пассивов банка.

Вместе с тем, современная практика ведения бизнеса на рынке банковских услуг показывает, что конкурентная борьба приобретает неценовой характер, и получение прибыли зависит от степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. Кроме того, вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, выше, чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей. Данный аспект деятельности банка во многом зависит от применяемых банком подходов. Таким образом, задача удержания клиентов приобретает большое значение на рынке розничных

банковских услуг.

Целью данного исследования является выявление наиболее перспективных подходов к организации розничного банковского бизнеса.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие розничного банковского продукта и услуги, а также понятие «розничный банковский бизнес».
2. Оценить современное состояние розничного банковского бизнеса в России.
3. Определить основные элементы и подходы к организации розничного банковского бизнеса.
4. Изучить стратегии развития розничного банковского бизнеса в ПАО «Сбербанк».
5. Выявить особенности и тенденции развития подходов к организации розничного банковского бизнеса на примере ПАО «Сбербанк».

Объектом исследования является организация розничного банковского бизнеса.

Предмет исследования – современные подходы к организации розничного банковского бизнеса.

Основными источниками для исследования стали труды Белоглазовой Г. Н., Калистратова Н. В., Пантелеевой Т. А. и других авторов.

В исследовании использовались статьи таких периодических изданий как «Деньги и кредит», «Финансы и кредит», данные официального сайта банка РФ, а также отчетность ПАО «Сбербанк».

В первой главе изложены теоретические аспекты организации розничного банковского бизнеса. Рассмотрены такие понятия как «розничный банковский продукт», «розничные банковские услуги», «розничный банковский бизнес». Рассмотрены подходы к организации, стратегии и модели в розничном банковском бизнесе.

Во второй главе дана краткая организационно-экономическая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк». Рассмотрены стратегии развития

розничного бизнеса, выявлены сильные и слабые стороны, современные тенденции и перспективы.

1 Теоретические аспекты организации розничного банковского бизнеса

1.1 Розничные банковские услуги: понятие, сущность, состояние рынка

В настоящее время на отечественном банковском рынке уже имеется не только опыт, но и понимание важности постоянного совершенствования банковской продукции и диверсификации спектра предлагаемых услуг с одновременной разработкой современных подходов к организации розничного банковского бизнеса.

В рамках данного исследования первоначально необходимо рассмотреть ряд понятий для определения взаимосвязи между ними. Как правило, авторы не выделяют существенных различий между понятиями «розничный банковский продукт» и «розничная банковская услуга».

Таблица 1 – Классификация понятий розничного банковского продукта и розничной банковской услуги

Розничная банковская услуга	Розничный банковский продукт
передача банковских услуг для широкого круга физических лиц и частных предпринимателей [16 с. 53].	материально оформленная часть услуги, которая носит завершенный характер и регламентирует взаимодействие банка с клиентом при оказании услуги посредством финансовых, юридических и организационных мероприятий [4 с. 208].
весь круг банковских услуг, предоставляемых физическим лицам [6 с. 68].	формы проявления услуги, обладающей конкретными характеристиками (цена, срок, сумма, качество) [21 с. 21].
форма проявления банковских услуг в специфических продуктовых предложениях на рынке [27 с. 3].	комплекс взаимосвязанных действий, процедур, составляющих регламент взаимодействия сотрудников банка с обслуживаемым клиентом, единую завершенную технологию обслуживания клиента [34 с. 27].

Источник: составлено автором

Таким образом можно сделать вывод, что розничный банковский продукт является формой выражения розничной банковской услуги.

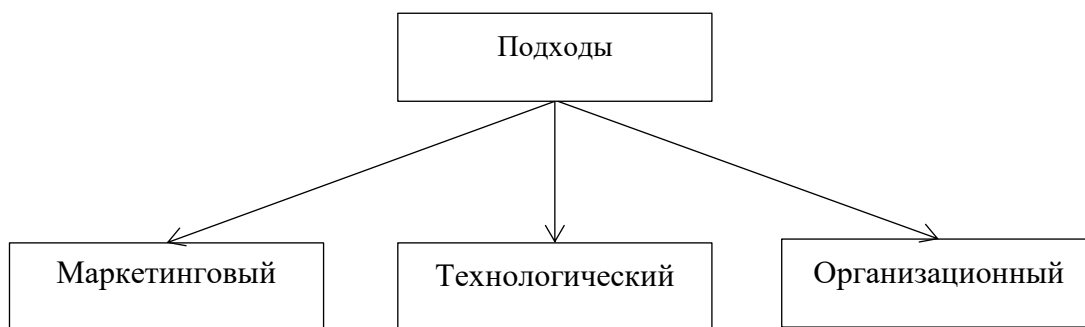
Также существует множество вариантов понятия «розничный банковский бизнес». Шестак О. Н. считает, что розничный банковский бизнес — это предоставление стандартизированных услуг массовому потребителю [42 с. 1]. Другие исследователи рассматривают его как совокупность экономических отношений, «возникающих между производителями (продавцами) и частными потребителями (покупателями), по комплексу розничных банковских услуг, предусматривающих наличие мобильного ассортимента ряда, характеризующихся наличием собственной инфраструктуры и предусматривающих возможность совершения сделок и оказания услуг в каждой конечной точке розничного канала продаж» [40 с. 4].

Еще один ряд авторов считают, что розничный банковский бизнес — это совокупность отношений, возникающих между производителями (продавцами) и частными потребителями (покупателями) по комплексу розничных банковских продуктов и услуг [38, с. 4].

Анализ мнений авторов позволил сделать вывод, что не существует единого подхода в определении понятия «розничный банковский бизнес». Розничный банковский бизнес — это уникальный для каждого банка устойчивый, целенаправленный и имеющий ценность для потребителя бизнес-процесс по предоставлению продуктов и услуг розничным клиентам банка.

Для российских коммерческих банков характерной чертой настоящего времени является диверсификация деятельности. В условиях нестабильности экономики очень опасно концентрироваться на узком круге предоставляемых услуг. Поэтому банки предлагают своим клиентам все более широкий спектр банковских продуктов как в розничном, так и в корпоративном банковском бизнесе.

Разделение розничных банковских услуг на какие – либо группы зависит от целей классификации. Различают следующие подходы к классификации розничных банковских услуг (Рисунок 1).

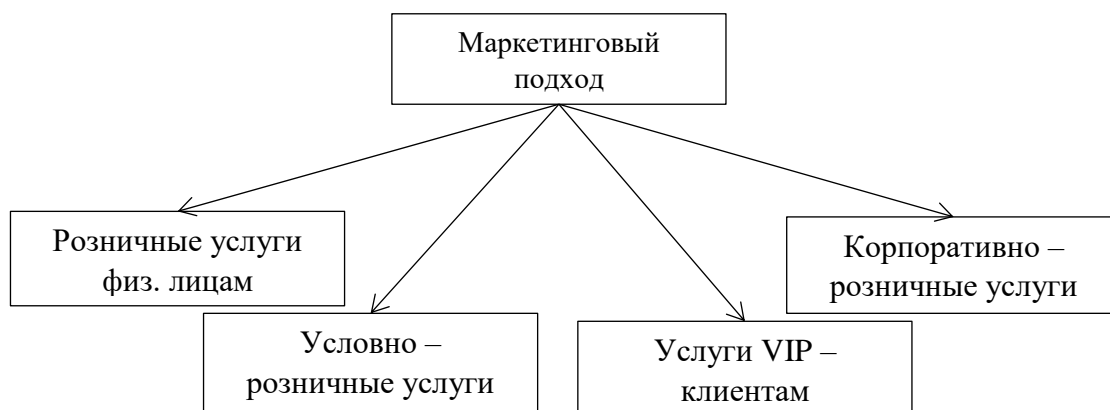


Источник: составлено по данным [46]

Рисунок 1 – Подходы к классификации розничных банковских услуг

1. Маркетинговый подход – классифицирует услуги с точки зрения технологии продаж и продвижения.
2. Технологический подход – группирует услуги по операционным технологиям и возможностям автоматизации.
3. Организационный подход – определяет возможности объединить ведение операций в рамках той или иной внутрибанковской структуры [44].

С точки зрения маркетингового подхода выделяют следующие группы розничных банковских розничных услуг (Рисунок 2).



Источник: составлено по данным [46]

Рисунок 2 – Сегментация услуг на основе маркетингово подхода.

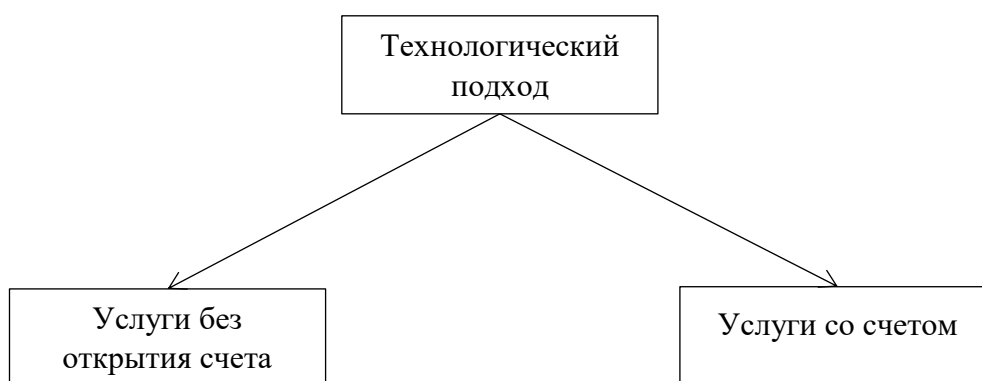
1. Розничные услуги физическим лицам – услуги, которые связаны с обслуживанием банком какой-либо операции. Например, открытие вклада или обмен валюты и др.

2. Корпоративно – розничные услуги, представляют собой обслуживание финансового взаимодействия физических лиц с организациями, которые являются клиентами банка или имеют специальные договоренности с банком. Например, оплата коммунальных услуг, оплата тарифа за сверхнормативный багаж в аэропорту и. т. д.

3. Условно – розничные услуги – услуги, представляющиеся не только физическим лицам, но и юридическим лицам. Например, операции приема чеков на инкассо; выпуск и обслуживание банковских карт.

4. Розничные услуги VIP – клиентам (private banking). В банках стран с развитой рыночной экономикой эти услуги относятся к доверительному управлению денежными средствами, ценными бумагами и прочими активами клиента, вплоть до недвижимости. В это понятие так же входят консультационные услуги, услуги, так называемой, финансовой инженерии и. т. п. [42].

С точки зрения операционных технологий (технологический подход) можно выделить услуги с открытием счета и услуги без открытия счета в банке для физического лица (Рисунок 3).



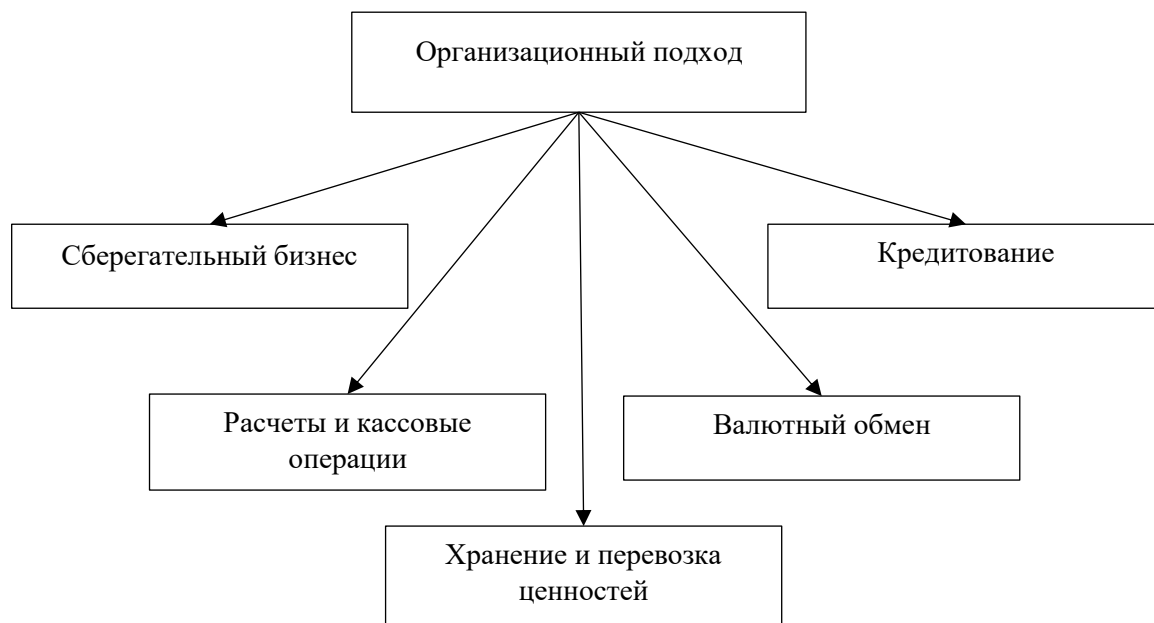
Источник: составлено по данным [46]

Рисунок 3 - Сегментация услуг на основе технологического подхода.

1. Услуги без открытия счета включают в себя все услуги, предоставляемые банком клиенту одновременно, например, обмен валюты, отправление перевода, оплата коммунальных услуг и. т. д.

2. Услуги со счетом характеризуются наличием долговременных отношений клиента и банка, при этом может быть оказана только одна услуга (например, открытие депозита) или множество услуг, совершаемых в течение длительного промежутка времени (дебетовая платежная карта) [46].

С точки зрения организационного подхода выделяются следующие продукты и услуги:



Источник: составлено по данным [46]

Рисунок 4 - Сегментация услуг на основе организационного подхода

1. Сберегательный бизнес - Имеются в виду услуги по накоплению, сбережению и хранению денежных средств в различных валютах на счетах физических лиц. Либо операции с долговыми инструментами с физическими лицами, например, со сберегательными сертификатами.

2. Кредитование - Прежде всего, потребительское и ипотечное кредитование, а также нецелевое розничное кредитование физических лиц.

3. Расчеты и кассовые операции - Все виды расчетов для физических лиц, как с открытием, так и без открытия счетов. Продажа, выкуп и инкассо дорожных и коммерческих чеков, иных расчетных инструментов для физических и юридических лиц.

4. Валютный обмен - Услуги по наличным и безналичным конверсионным операциям для физических лиц. Часто этот вид бизнеса функционально и организационно совмещен с межбанковскими банкнотными операциями.

5. Хранение и перевозка ценностей - Предоставление в аренду сейфов, ответственное хранение ценностей и всевозможные сопутствующие услуги, например, пересчет и проверка банкнот, доставка наличности и т.д. [46].

Рассмотрев некоторые подходы, предложенные авторами, можно сделать вывод, что розничный рынок банковских услуг включает в себя набор сберегательных, кредитных, расчетных, кассовых и прочих услуг, предоставляемых кредитной организацией для физических лиц.

Приведем примеры основных розничных банковских продуктов для потребителей [14 с. 119]:

1. Оплата товаров и услуг, в том числе и коммунальных платежей.
2. Привлечение вкладов.
3. Расчетно-кассовое обслуживание.
4. Потребительское кредитование.
5. Ипотечные кредиты на приобретение жилья на первичном и вторичном рынке.

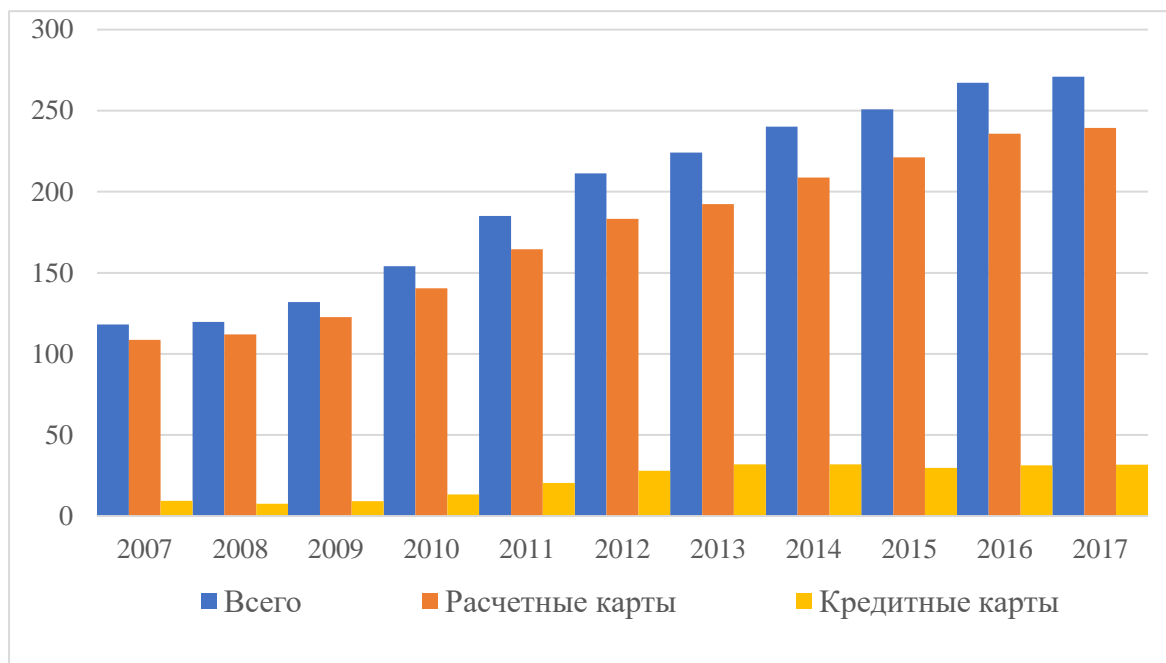
6. Услуги по пластиковым картам, включая хранение временно свободных остатков денежных средств и краткосрочное кредитование при их недостатке.

7. Денежные переводы в рублях и иностранной валюте с открытием и без открытия счета.

8. Предоставление в аренду индивидуальных банковских сейфов.

Рынок розничных банковских услуг является быстро растущим и перспективным с точки зрения внедрения новых технологий, а также с точки зрения потенциала роста. Данную тенденцию можно наблюдать изучив статистические показатели самых распространенных, самых прибыльных продуктов и услуг в розничном банковском бизнесе.

Рассмотрим статистику эмитированных кредитными организациями пластиковых карт. Данная статистика представлена на рисунке 5 и приложении А1.



Источник: составлено по данным [44]

Рисунок 5 - Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями, по типам карт в 2007 – 2017 гг. по данным на начало года, в млн. шт.

Рассмотрев данную диаграмму можно сделать вывод, что с 2007 года, объем выпуска пластиковых карт увеличился на 61,7%. Количество выпущенных расчетных карт увеличилось на 54,6%, что составило 239 млн. пластиковых карт. В случае с кредитными картами наблюдалась различная тенденция. До 2013 года выпуск кредитных карт медленно увеличивался и остался на отметке 31,8 млн. шт. на два года. К 2015 году показатель уменьшился до 29,6 млн. шт. и к 2017 году снова вырос до отметки 31,6 млн. шт. За десять лет выпуск карт увеличился на 28,3%, что составило 31 млн. пластиковых карт.

В целом, по данной диаграмме можно сделать вывод, что выпуск всех типов пластиковых карт с каждым годом набирает обороты, что подтверждает

необходимость развития и инвестирования данного продукта розничного банковского бизнеса

Далее рассмотрим показатели объемов кредитов, предоставленным физическим лицам. Также для сравнения, рассмотрим показатели объемов кредитов, предоставленных юридическим лицам и кредитным организациям.

Таблица 2 - Данные об объемах кредитов, предоставленных физическим, юридическим лицам и кредитным организациям в 2013 – 2017 гг.

В млн. р.

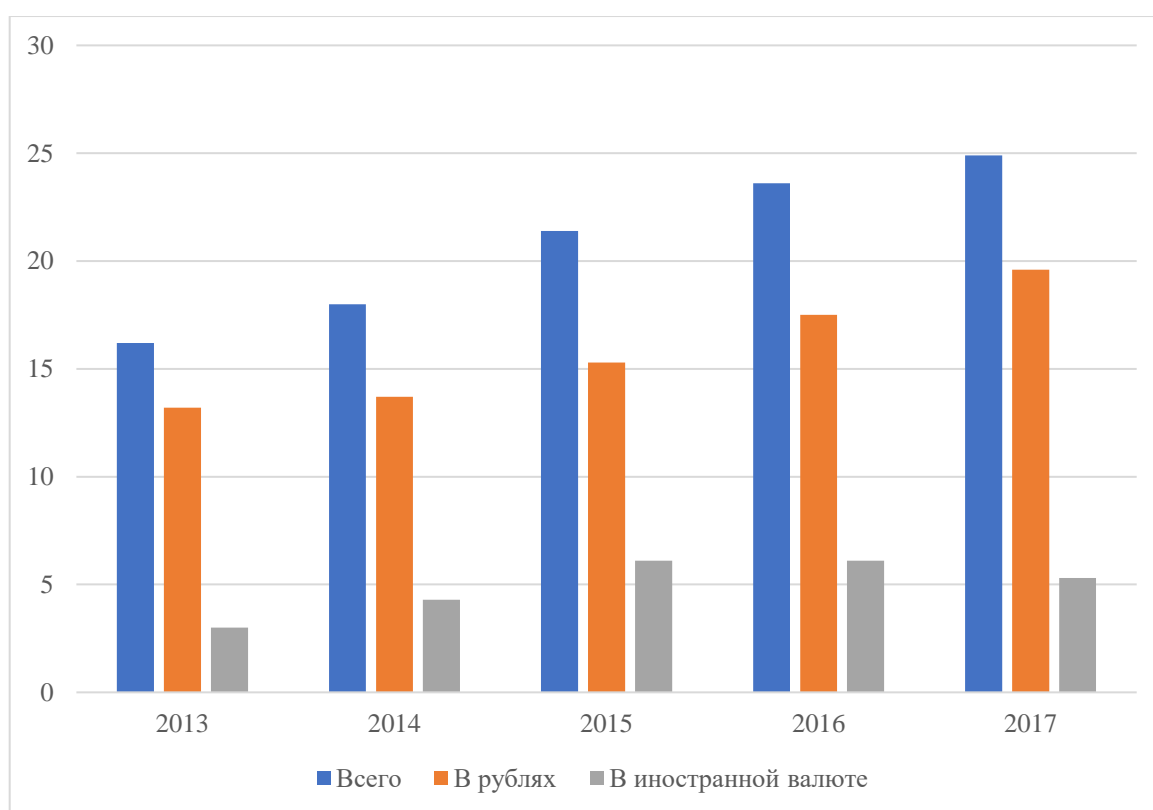
	2013	2014	2015	2016	2017
Кредиты, предоставленные в рублях — всего	35 222 770	34 844 819	36 931 187	42 160 694	42 777 890
Из них:					
Физ. лицам	11 038 528	10 404 324	10 612 191	11 887 962	12 271 922
Юр. лицам	20 778 931	21 423 025	22 146 708	24 033 477	24 708 082
Кредитным организациям	3 405 311	3 017 471	4 172 288	6 239 256	5 797 887
Кредиты, предоставленные в иностранной валюте - всего	12 196 035	17 848 807	16 178 256	13 274 009	11 708 673
Из них:					
Физ. лицам	282 195	268 628	181 958	118 181	99 572
Юр. лицам	8 637 338	12 432 617	11 756 970	9 643 007	9 226 354
Кредитным организациям	3 274 494	5 147 369	4 231 285	3 502 279	2 362 341

Источник: [44]

Изучив таблицу 2 можно выявить различные тенденции. Если говорить об объемах всех выданных кредитов, предоставленных в рублях, то можно заметить, что показатели растут. Обратная тенденция наблюдается только в 2014 году. Также можно заметить, что объемы кредитов, предоставленных юридическим лицам примерно в два раза больше, чем у физических лиц. Если рассматривать

объемы кредитов, выданных кредитным организациям, то можно наблюдать спад объемов 2014 и в 2017 году. Объемы ссуд, предоставленные в иностранной валюте, снижались на протяжении всего рассмотренного периода. Можно предположить, что это связано с постоянным возрастанием курса иностранной валюты по отношению к рублю.

Также следует рассмотреть данные об объемах привлеченных кредитными организациями вкладов (депозитов) физических лиц, представленные на диаграмме.



Источник: составлено по данным [44]

Рисунок 6 - Данные об объемах привлеченных кредитными организациями депозитов физических лиц в 2013-2017 гг., в трлн. р.

Рассмотрев данные об объемах депозитов, можно сделать вывод, что в целом показатели с каждым годом увеличиваются. За рассматриваемый период показатель всех депозитов в целом вырос на 8,7 трлн. рублей. Объемы депозитов, предоставленные в иностранной валюте значительно меньше, чем в рублях.

Данный показатель достиг максимальной отметки в 2016 году составив 6,1 трлн., затем снизился до отметки в 5,3 трлн. рублей.

Проведенный анализ отдельных элементов рынка розничных банковских услуг показал тенденцию роста по всем рассматриваемым показателям, что говорит о значимости, необходимости развития и совершенствования предоставления услуг физическим лицам.

Работа с частными клиентами действительно важна в деятельности любого коммерческого банка. Можно предположить, что охват населения, заинтересованном в розничном банковском бизнесе с каждым годом будет расти, а спектр предлагаемых розничных банковских товаров и услуг будет расширяться и усовершенствоваться.

1.2 Особенности и значение розничного банковского бизнеса

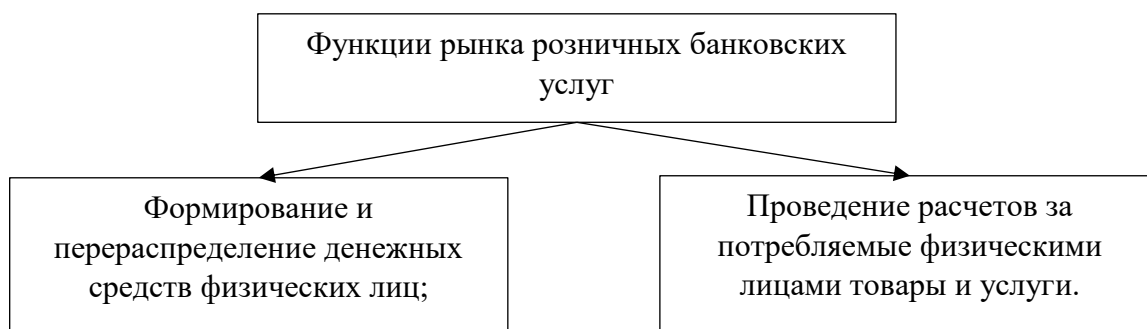
Разделение банковского бизнеса на корпоративный и розничный стало общепринятой практикой в развитых странах.

Это связано с необходимостью повышения операционной эффективности банков на данном рынке и, как следствие, выстраивания отдельных технических, технологических, маркетинговых и других процессов в целях организации деятельности на рынке розничных банковских услуг, тесно связанного с рынками массового потребления.

В зарубежной и отечественной практике существует разделение рынка розничных банковских услуг на массовый рынок услуг физическим лицам (англ. retail banking) и рынок персональных услуг физическим лицам (англ. private banking).

Кроме того, в зарубежной практике к рынку розничных банковских услуг относятся банковские услуги предприятиям малого и среднего бизнеса и предпринимателям в силу стандартизации данных услуг и возможности их массовой продажи [14, с. 13].

Системообразующим фактором рынка розничных банковских услуг является выполнение следующих функций:

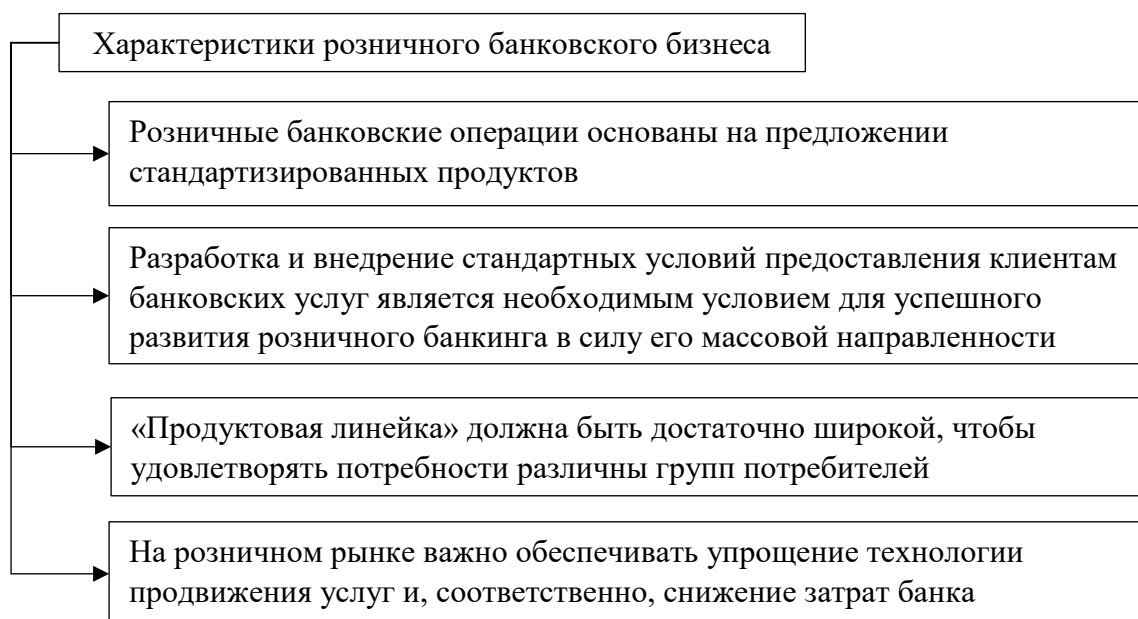


Источник: составлено по данным [21]

Рисунок 7 – Функции рынка розничных банковских услуг

Особенностью розничного бизнеса также является то, что все условия о предоставлении продуктов данного направления, в том числе их стоимость, открыто публикуются на сайтах банков, информационно-аналитических и справочных порталах (в части процентных ставок по вкладам и кредитам). В отличие, например, от формата публикации данных по продуктам и услугам, предлагаемых корпоративным клиентам, которые, как правило, требуют индивидуального согласования [20, с. 22].

Рассмотрим характерные особенности развития розничного бизнеса в банках (Рисунок 8).



Источник: [14]

Рисунок 8 - Характерные особенности розничной банковской деятельности

Исходя из предложенных характерных особенностей розничного банковского бизнеса можно выделить несколько наиболее важных особенностей.

Одной из самых заметных и ярко выраженных специфик розничного банкинга является то, что его существенная часть представляется и осуществляется посредством стандартизированных процессов обслуживания и предоставления стандартизированных продуктов и услуг. Данная черта является решающим фактором роста и повышения доходности розничного банкинга в современных условиях.

Розничные банковские операции основаны на предложении стандартизированных продуктов. Разработка и внедрение стандартных условий предоставления клиентам банковских услуг является необходимым условием для успешного развития розничного банкинга в силу его массовой направленности. К стандартизированным продуктам можно отнести [14]:

1. Продукты потребительского кредитования.
2. Экспресс-кредиты.
3. Платежные карточки.
4. Вклады.
5. Расчетные операции и т.д.

Стандартизация процессов обслуживания клиентов, сбыта продуктов оказывает непосредственное влияние на ситуацию в пользу клиентов и банков, позволяя реализовать качественное предложение услуг и оптимизировать внутренние бизнес-процессы банка.

Также важной характерной особенностью розничного банковского бизнеса является уровень информационной прозрачности или степень доступности для клиентов информации о деятельности банка.

Сейчас с уверенностью можно сказать, что у большинства банков в клиентской политике главным показателем является не объем, а качество. Технический прогресс напрямую влияет на предпочтения клиентов в отношении банковских продуктов и услуг, что в свою очередь порождает изменения в клиентских, маркетинговых политиках и IT-решениях самих банков.

Интерес к данному направлению продолжает расти как со стороны клиентов, так и со стороны кредитных организаций. Банки смогут выстроить эффективную систему розничного бизнеса, в первую очередь, при наличии четко сформированных стандартизированных процессов обслуживания и продуктов, посредством высокого уровня автоматизации и региональной экспансии.

1.3 Подходы, стратегии и модели развития розничного банковского бизнеса

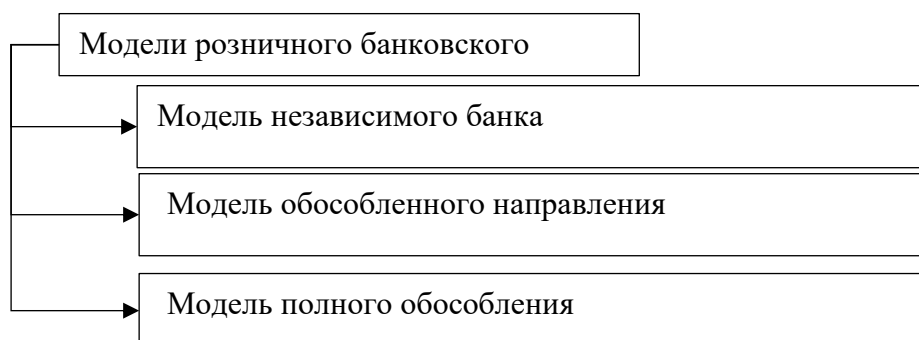
Завоевание прочных позиций на розничном рынке невозможно без выбора оптимального подхода, сочетающего в себе модели и стратегии, которые выбирает банк для развития розничного банковского бизнеса.

Выбор той или иной стратегии напрямую зависит от целей и задач банка, а также от имеющихся ресурсов, поэтому стратегии банков индивидуальны, но все же уже существуют основные виды стратегий, которыми пользуются все банки.

Некоторые авторы считают, что на сегодняшний день активно реализуются две основные стратегии проникновения на рынок розничных банковских услуг [2]:

1. Построение собственного розничного бизнеса «с нуля».
2. Приобретение банка, который уже имеет широкую сеть региональных подразделений, занимающихся обслуживанием розничных клиентов.

Исходя из данных стратегий, автор выделяет следующие варианты организации розничного банковского бизнеса именуемые как модели (Рисунок 9).



Источник: составлено по данным [2]

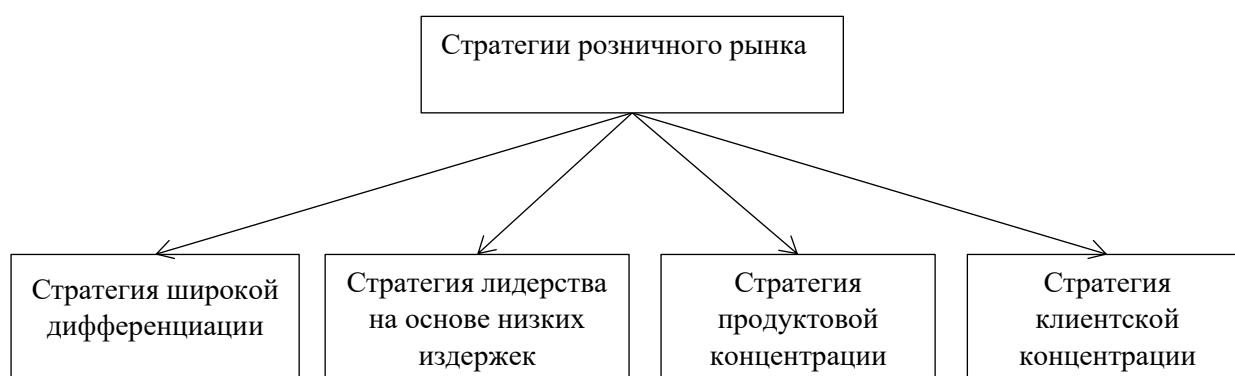
Рисунок 9 – Модели организации розничного банковского бизнеса

Первая модель розничного банковского бизнеса подразумевает под собой создание самостоятельного независимого банка, основным и единственным направлением которого является розничный бизнес.

Если розничный бизнес будет придерживаться второй модели, то это уже будет организационное выделение розничного бизнеса в структуре универсального банка как обособленного самостоятельного направления банковской деятельности.

Третья модель подразумевает полное организационное обособление розничного бизнеса и создание дочернего розничного банка в рамках банковской группы (холдинга).

Рассмотрим одну из классификаций конкурентных стратегий (Рисунок 10).



Источник: составлено по данным [27]

Рисунок10 – Стратегии развития розничного банковского бизнеса

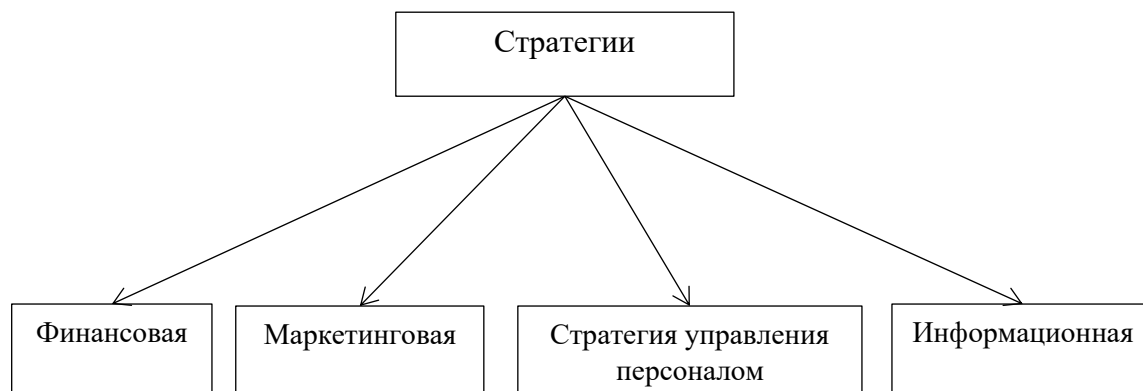
1. Стратегия широкой дифференциации - привлечение покупателей с помощью максимального отличия товаров и услуг банка от аналогичного ассортимента конкурентов.

2. Стратегия лидерства на основе низких издержек - привлечение клиентов за счет минимизации издержек производства. Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество клиентов.

3. Стратегия продуктовой и клиентской концентрации - сохранение постоянного круга потребителей и реализация одного и того же ассортимента

товаров и услуг за счет улучшения обслуживания клиентов, применения стимулирующих мер для привлечения потребителей и конкурентов [27].

Рассмотрим еще одну классификацию стратегий развития розничного банковского бизнеса, которая классифицирует стратегии на финансовые, маркетинговые, информационные и стратегии управления персоналом (Рисунок 11).



Источник: составлено по данным [8]

Рисунок 11 – Стратегии развития розничного банковского бизнеса

1. Финансовая стратегия – направлена на рост рыночной стоимости банка.
2. Маркетинговая стратегия – направлена на прирост клиентской базы и т.п.
3. Стратегия управления персоналом – направлена на построение системы мотивации и оценки персонала, обучение кадров.
4. Информационная стратегия – может быть ориентирована на создание единой базы данных, содержащей информацию обо всех областях деятельности банка.

При разработке стратегии, Горобец Д.А., предлагает следующие этапы:

Этап 1. Стратегическая диагностика банка и внешней среды:

- определяются сильные и слабые стороны кредитной организации по каждому направлению деятельности.
- прогнозируются тенденции развития банковского сектора страны;
- определяются основные рыночные сегменты и их характеристика;

– анализируется положение банка к основным конкурентам.

Этап 2. Разработка концепции стратегического развития банка:

- определяется видение бизнеса;
- актуализируется миссия организации;
- предлагается несколько альтернативных вариантов стратегии;
- определяется вектор стратегического развития;
- определяются стратегические цели.

Этап 3. Детальная разработка планов стратегического развития:

- определяются ключевые направления развития;
- определяется состав продуктов услуг для целевых клиентских групп и каналы продаж;
- ставятся цели по основным направлениям;
- разрабатываются планы стратегического развития банка по данным направлениям.

Этап 4. Создание внутренней инфраструктуры:

- подготавливаются решения в отношении эффективных методов мотивации сотрудников, оптимизации бизнес-процессов и ИТ - стратегии банка.

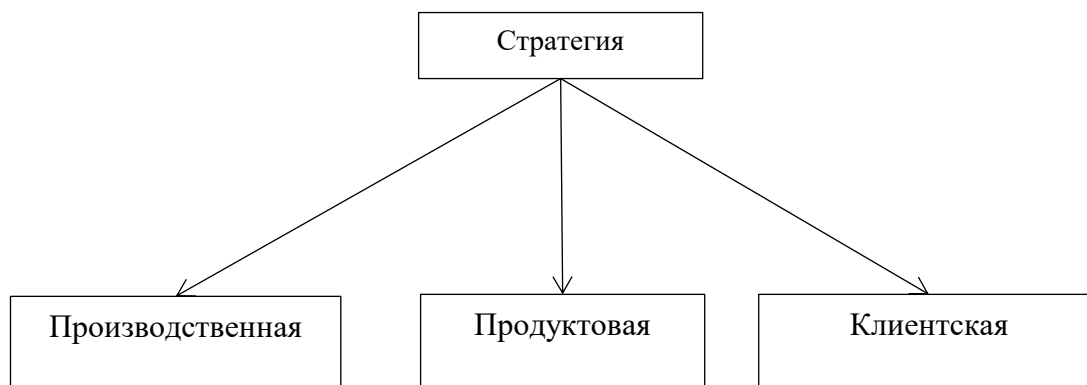
Этап 5. Разработка операционных планов и внедрение стратегии:

- разрабатываются операционные планы по основным видам деятельности банка;
- подготавливаются решения по связи процессов операционного и стратегического планирования, а также мониторингу процесса реализации стратегических планов банка [8].

Также автор считает, что важным аспектом при формировании стратегии развития является высокий уровень конкуренции в сегменте потребительского кредитования. Таким образом, необходимо уделить внимание изучению конкурентов. При этом нужно определить и сегментировать основных конкурентов, узнать их принципиальные отличия, на какой сегмент рассчитаны их продукты. Также необходимо создать совершенную систему получения внешней информации о деятельности основных конкурентов, знать основные

положения их стратегии и методы, которыми они добиваются поставленных целей.

Рассмотрим еще одну классификацию стратегий.



Источник: составлено по данным [24]

Рисунок 12 – Стратегии развития розничного банковского бизнеса

При ориентации на производство все внимание компании направлено на совершенствование технологии и достижение эффекта масштаба. Это позволяет делать большое количество однотипных дешевых продуктов. Производственная стратегия была наиболее успешна в начале прошлого века. К середине XX века, по мере насыщения рынков дешевыми товарами, по мере удовлетворения спроса потребителей на товары первой необходимости, возникла задача совершенствования продукта.

Компании стали ориентироваться на сам продукт, его качество, большую функциональность. Побеждали компании, предлагавшие рынку более качественный продукт по приемлемым ценам. К концу XX века во многих сегментах наступило настоящее продуктовое изобилие, причем сами продукты (в одних группах) стали очень близки по своим функциональным свойствам, техническим и качественным характеристикам. Конкурентным преимуществом стала клиентоориентированность [24].

Таким образом, рассмотрев различные классификации стратегий розничного банковского бизнеса, можно сделать вывод, что разнообразны.

На сегодняшний день банк может выбрать оптимальную для него стратегию, которая при активной реализации будет приносить ему доход.

На сегодняшний день основой стабильного банковского бизнеса теперь является надежная клиентская база. Однако банки заинтересованы в увеличении не только количества розничных клиентов, но и повышении качественного состава. Формирование и поддержка продолжительных отношений с клиентами остается и на сегодняшний день достаточно трудной для решения задачей.

Таким образом было выявлено, что подход к организации розничного банковского бизнеса сочетает в себе разнообразные стратегии и модели, которые позволяют банкам выбирать оптимальный путь для ведения.

Также можно отметить, что в разное время были популярны и востребованы разные модели и стратегии. На данный момент банки стремятся к расширению клиентской базы, усиливая качество предлагаемых розничных банковских товаров и услуг.

2 Анализ современных тенденций в розничном банковском бизнесе на примере ПАО «Сбербанк»

2.1 Сбербанк как один из лидеров розничного банковского рынка

ПАО «Сбербанк» позиционирует себя как банк, находящийся в авангарде технологических и инновационных изменений в стране. Сбербанк - один из наиболее успешных банков, развивающих розничный банковский бизнес. Чтобы подтвердить это или опровергнуть, необходимо рассмотреть ряд розничных банковских показателей Сбербанка в сравнении с другими розничными банками.

Таблица 3 – Финансовые показатели лидирующих банков России по активам по состоянию на 01.01.2015 – 01.01.2018 гг.

В трлн. р.

	Банки	Сумма активов на 01.01.2015	Сумма активов на 01.01.2018	Изменение	Изменение в %
1.	Сбербанк	22,574	24,679	2,104	+9,32%
2.	ВТБ	8,511	9,918	1,407	+16,54%
3.	Газпромбанк	4,760	5,733	0,973	+20,44%
4.	Россельхозбанк	2,220	3,276	1,055	+47,54%
5.	АльфаБанк	2,321	2,710	0,388	+16,75%
6.	ФК Открытие	2,744	2,336	-0,408	-14,88%
7.	МКБ	0,602	1,935	1,333	221,26%
8.	Промсвязьбанк	1,112	1,417	0,305	27,42%
9.	ЮниКредитБанк	1,392	1,257	-0,135	-9,72%
10.	Бинбанк	0,399	1,226	0,826	206,94%

Источник: [45]

Изучив данные таблицы 3 можно сделать следующие выводы. Сбербанк находится на первом месте по совокупности всех активов, сумма которых составила 24.679 трлн. р. Процентный прирост составил 9,32%. На втором месте находится банк «ВТБ».

Его показатель составил - 9,918 трлн. руб., процентный показатель прироста составил 16,54%.

Теперь рассмотрим таблицу со следующим показателем розничного банковского бизнеса - вклады.

Таблица 4 – Финансовые показатели лидирующих банков России по вкладам по состоянию на 01.01.2015 – 01.01.2018 гг.

В трлн. р.

	Банки	Объем вкладов на 01.01.2015	Объем вкладов на 01.01.2018	Изменение в трлн. руб.	Изменение в %
1	Сбербанк	6,451	9,170	2,718	42,14%
2.	Россельхозбанк	0,275	0,776	0,501	182,20%
3.	Газпромбанк	0,395	0,696	0,300	76,13%
4.	ВТБ	0,019	0,537	0,517	2690,09%
5.	Бинбанк	0,140	0,467	0,327	232,21%
6.	ФК Открытие	0,101	0,346	0,244	239,74%
7.	Альфабанк	0,251	0,342	0,091	36,48%
8.	Промсвязьбанк	0,195	0,318	0,122	63,07%
9.	Совкомбанк	0,095	0,278	0,182	190,84%
10.	Московский Кредитный Банк	0,151	0,270	0,118	78,06%

Источник: [45]

Изучив данные лидирующих банков по вкладам, можно сделать следующие выводы.

Сбербанк так же занимает лидирующее место, обладая объемом вкладов – 9.170 трлн. руб. с процентным приростом в 42,14%. На второй позиции, после Сбербанка разместился Россельхозбанк с объемом вкладов – 0,776 трлн. р. с процентным приростом – 182,20%. Разница двух лидирующих банков в данном показателе составила – 8,394 трлн. р. Самый активный прирост показателя показал банк «ВТБ», он составил 0,517 трлн. р.

Далее представим таблицу финансовых показателей лидирующих банков по кредитам физических лиц.

Таблица 5 – Финансовые показатели лидирующих банков России по кредитам физ. лиц по состоянию на 01.01.2015 – 01.01.2018 гг.

В трлн. р.

	Банки	Объем кредитов на 01.01.2015	Объем кредитов на 01.01.2018	Изменение	Изменение в %
1.	Сбербанк	4,073	4,931	0,858	21,07%
2.	Газпромбанк	0,303	0,364	0,060	20,05%
3.	Россельхозбанк	0,278	0,361	0,083	30,07%
4.	Альфабанк	0,282	0,292	0,010	3,76%
5.	ВТБ	0,002	0,264	0,264	130547,33%
6.	Райффайзенбанк	0,208	0,220	0,012	5,86%
7.	Почта Банк	0,051	0,201	0,149	290,95%
8.	Хоум Кредит Банк	0,242	0,177	-0,064	-26,68%
9.	Тинькофф Банк	0,099	0,156	0,057	58,26%
10.	Дельтакредит	0,099	0,139	0,040	40,07%

Источник: [45]

Рассмотрев таблицу 5, можно сделать вывод, что Сбербанк снова занял первое место по объему выданных кредитов физ. лиц (объем на 01.01.2018 г. – 4,931 трлн. р., процентный прирост – 21,07%).

На втором месте расположился Газпромбанк, имеющий объем по кредитам на конец рассматриваемой даты – 0,364 трлн. р., нарастив данный показатель в процентном соотношении на 20,05%.

В данной таблице значительный прирост показал банк «ВТБ», что связано с присоединением дочернего банка «ВТБ24», который занимался исключительно розничными клиентами, к банку «ВТБ». Это говорит о том, что модель независимого банка с созданием дочернего предприятия является не эффективной в настоящее время.

Далее рассмотрим статистику главного финансового показателя эффективности выбранной стратегии ведения бизнеса – прибыль банков. Данная статистика по лидирующим банкам представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Финансовые показатели лидирующих банков России по прибыли по состоянию на 01.01.2015 – 01.01.2018 гг.

В трлн. р.

	Банки	Объем прибыли на 01.01.2015	Объем прибыли на 01.03.2018	Изменение	Изменение в %
1.	Сбербанк	0,305	0,674	0,368	120,51%
2.	ВТБ	0,020	0,104	0,084	420,37%
3.	Пересвет	0,002	0,065	0,063	2689,95%
4.	Альфабанк	0,048	0,050	0,001	3,82%
5.	Газпромбанк	0,018	0,040	0,022	123,18%
6.	Бинбанк	0,0006	0,030	0,034	4491,75%
7.	ЮниКредитБанк	0,008	0,028	0,020	215,92%
8.	Райффайзенбанк	0,024	0,023	-0,001	-6,44%
9.	Тинькофф Банк	0,004	0,017	0,013	273,65%
10.	Ситибанк	0,007	0,014	0,007	96,56%

Источник: [44]

Изучив данные финансовые показатели лидирующих банков России по прибыли, можно сделать следующие выводы.

Лидирующее место по показателям прибыли так же занимает Сбербанк с показателем прибыли – 0,674 трлн. р., второе место занял банк «ВТБ» - 0,104 трлн. р. Разница показателей прибыли лидирующих банков по прибыли составила – 0,570 трлн. р. Прирост показателя Сбербанка составил 0.368 трлн. р., что в процентном соотношении составило 120,51%. Прирост прибыли банка «ВТБ» составил 0.084 трлн. р., в процентном соотношении – 420,37%.

Значительный прирост прибыли банка «ВТБ» также напрямую связан с присоединением дочернего банка «ВТБ24»

В целом можно выявить, что все банки увеличивают прибыль, что связано с правильно выбранной стратегией ведения розничного банковского бизнеса.

Теперь приведем статистические данные по эмитированным банковским картам среди лидирующих банков России

Таблица 7 – Финансовые показатели лидирующих банков России по эмитированным кредитным картам по состоянию на 01.01.2017 г.

В млрд. р.

	Банк	Портфель	Доля, %
1	Сбербанк	552,3	42,7
2	Тинькофф Банк	140,7	10,9
3	Альфа-Банк	114,6	8,9
4	ВТБ	110	8,5
5	Русский Стандарт	81,6	6,3
6	Ситибанк	25,3	2,0
7	ОТП Банк	24,7	1,9
8	КБ Восточный	23,5	1,8
9	Бинбанк	23,2	1,8
10	Кредит Европа Банк	17,8	1,4
11	Райффайзенбанк	15,9	1,2
12	Хоум Кредит	15,6	1,2
13	Росбанк	13,5	1,0
14	Почта Банк	10,9	0,8
15	МТС Банк	9,3	0,7

Источник: [45]

Исходя из данных таблицы 7, можно сделать вывод, что Сбербанк формирует наибольший портфель по выпуску кредитных пластиковых карт, который на 01.01.2017 составил 552,3 млрд. р., выпуская в процентном соотношении практически половину всех кредитных карт в России. Второе место занял Тинькофф банк, сформировавший портфель на 140,7 млрд. р. (10,9%). И третье место на рынке пластиковых карт занял Альфа – Банк с портфелем в 114,6 млрд. р. (8,9%).

Данная тенденция напрямую зависит от развитости и разнообразия продуктового спектра пластиковых карт, поскольку четкая сегментация для различных типов клиентов помогает выбрать оптимальный вид карты для любого клиента.

Подводя итог анализу розничного банковского бизнеса можно сделать следующие выводы:

1. Сбербанк, несомненно, может называться лидером розничного банковского рынка.
2. В топ – 10 лучших банков по тем или иным показателям не всегда входят одни и те же банки, у каждого банка свои сильные стороны.
3. Банк ВТБ показал хорошие результаты по всем показателям благодаря изменению модели организации розничного банковского бизнеса.

2.2 Организация, механизм, инструментарий розничного банковского бизнеса

Данная положительная тенденция, рассмотренная в предыдущем параграфе, является результатом правильно выбранной стратегии организации розничного банковского бизнеса.

За период с 2008 до 2017 года сменились три глобальные стратегии, которые помогают сохранять Сбербанку лидирующие позиции на рынке банковских услуг:

1. Стратегия развития Сбербанка до 2014 года.
2. Стратегия развития Сбербанка до 2018 года.
3. Стратегия развития Сбербанка до 2020 года.

Разберемся по подробней с целями, задачами и результативностью каждой из стратегий.

21 октября 2008 года Наблюдательный совет Сбербанка России единогласно одобрил стратегию развития Сбербанка до 2014 года.

Основные стратегические направления:

1. Максимальная ориентация на клиента и превращение Сбербанка в «сервисную» компанию по обслуживанию индивидуальных и корпоративных клиентов.
2. Технологическое обновление банка и «индустриализация» систем и процессов.

3. Существенное повышение операционной эффективности банка на основе самых современных технологий, методов управления, оптимизации и рационализации деятельности по всем направлениям за счет внедрения производственной системы Сбербанка, разработанной на базе технологий Lean.

4. Развитие операций на международных рынках, прежде всего в странах СНГ.

В 2014 году Сбербанк начал использовать новый метод в определении наиболее подходящего продукта для клиента на основе финансового моделирования и сегментации клиентской базы. В премиальном сегменте Сбербанк демонстрировал большие успехи в привлечении состоятельных и ВИП клиентов за счет комплексных решений и пакетных услуг. В массовом сегменте начато применение моделей для оптимизации компаний активных продаж. В рамках совершенствования активных продаж были осуществлены первые шаги по внедрению массовой персонализации: запущен цикл коммуникаций с клиентами, получающими заработную плату в Сбербанке; начата работа по развитию концепции оптимального продуктового предложения для клиента.

Достижения 2014 года в розничном кредитовании:

1. Розничный кредитный портфель вырос на 22,1%, опередив российский рынок, который показал прирост 13,8%.

2. В 2014 году Сбербанк делал акцент на ипотечных продуктах, нарастив долю на рынке до 53% к концу года. Доля ипотечных кредитов превысила долю потребительских кредитов (без учета кредитных карт) в структуре розничного портфеля: 47% против 41%.

3. Эффективная система управления рисками позволила сохранить качество розничного кредитного портфеля Сбербанка на уровне выше, чем в среднем по рынку, несмотря на ухудшение макроэкономики в 2014 году.

4. В 2014 году Сбербанк продолжал демонстрировать сильные результаты в сегменте банковских карт и эквайринге, укрепив свои лидирующие позиции на рынке. Усиление ИТ инфраструктуры, активное развитие удаленных каналов обслуживания и целевой подход к продажам способствовали сохранению

высоких темпов роста комиссионных доходов от данных операций: 33% в 2014 году и 35,5% в 2013 году.

Реализация следующей стратегии 2014–2018, началась в 2013 году и успешно завершилась в 2017 году выполнением поставленных целей.

За годы реализации стратегии банк сохранил звание стабильного и надежного банка для населения страны, значительно развил инфраструктуру для обслуживания клиентов, а также сформировал современную, высокопрофессиональную команду специалистов, обладающих навыками управления бизнесом в непростых экономических условиях.



Источник: составлено по данным [50]

Рисунок 13 – Направления развития стратегии развития ПАО «Сбербанк» в 2014-2018 гг.

1. С клиентом — на всю жизнь: построение долгосрочных отношений с клиентами. Цель — превосходить ожидания наших клиентов;

2. Команда и культура: стремление к тому, чтобы сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников конкурентного преимущества Сбербанка;

3. Технологический прорыв: завершение технологической модернизации Банка и обучение интегрировать в бизнес все самые современные технологии и инновации;

4. Финансовая результативность: повышение финансовой отдачи нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;

5. Зрелая организация: формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу Группы Сбербанк и уровню амбиций.

За время реализации данной стратегии были получены следующие результаты:

1. Увеличена клиентская база во всех секторах деятельности.

2. Повышена удовлетворенность клиентов во всех секторах деятельности.

3. Для физических лиц предложены новые продукты и сервисы (платежные сервисы, способы оплаты, кредитные продукты и др.) и расширено обслуживание через удаленные и цифровые каналы.

Финансовая статистика показала следующие результаты [50]:

1. + 7,6 млн новых клиентов с 2015 года.

2. + 3 п. п. прирост Индекса готовности рекомендовать (NPS) с 2015 года.

3. + 52% рост количества продуктов на клиента с декабря 2013 года по декабрь 2017 года.

4. 56,8 млн уникальных активных клиентов удаленных каналов (интернет-банк и СМС-сервис).

5. 20% доля продаж в цифровых каналах.

6. 60% доля безналичного оборота по розничным операциям.

7. 82% доля безналичных платежей.

В 2017 году Сбербанк утвердил новую Стратегию развития на период 2018 – 2020 годов.

Главная цель новой Стратегии 2020 – выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь при этом лучшим банком для населения и бизнеса. Ключевая задача – нарастить масштабы бизнеса, повысить прибыльность и эффективность и вместе с тем увеличить гибкость, скорость и клиентоориентированность через внедрение новых технологий и развитие новых навыков сотрудников.

В данной стратегии были поставлены следующие стратегические приоритеты:

1. Лучший клиентский опыт и экосистемы в финансовой сфере и других сферах жизни клиента

2. Технологическое лидерство (надежность и эффективность; новая платформа; безопасность; компания, управляемая с помощью данных и алгоритмов; инновации)

3. Люди нового качества в эффективных командах (новые компетенции; команды вместо иерархии; современная культура и HR) [50].

Для успешной реализации Стратегии 2020 были проанализированы ключевые риски, которые могут повлиять на достижение стратегических целей, и разработаны соответствующие меры по их минимизации, проведен анализ результатов предыдущей стратегии.

В рамках бизнес-планирования будет осуществляться регулярный анализ отклонения фактических значений показателей от запланированного уровня,

Результаты этой работы будут использоваться для устранения выявленных отклонений, а также для уточнения задач на краткосрочную перспективу и корректировки Стратегии 2020.

Рассмотрим промежуточные результаты данной стратегии на конец 2017 года (Таблица 8).

Таблица 8 – Основные достижения ПАО «Сбербанк» за 2017 г.

Показатель	Сумма	Прирост
Количество активных частных клиентов в России	86,2 млн. чел.	+2,9 млн. чел.
Доля на рынке жилищного кредитования	55,6%	+ 1,0 п. п.
Доля на рынке кредитных карт по остатку задолженности	42,7%	+ 3,6 п. п.
Доля заработной платы, зачисленной через Сбербанк	56,1%	+ 4,0 п. п.
Количество уникальных активных клиентов удаленных каналов	56,8 млн. чел.	+ 9,4 млн. чел.
Количество участников Программы лояльности «Спасибо от Сбербанка»	31,6 млн. чел.	+ 6,9 млн. чел.
Доля безналичного оборота по розничным операциям	59,7%	+ 8,9 п. п.
Доля безналичных платежей физических лиц	81,6%	+ 4,2 п. п..
Уровень удовлетворенности CSI	9,4 балла	+ 0,1 балла
Количество продуктов на клиента	3,12 штук	+ 0,19 штук.
Выдано кредитов физическим лицам (ПАО Сбербанк и Сетелем Банк)	2,2 трлн. руб.	+37,8%

Источник: [50]

По данной таблице можно сделать вывод, что Сбербанк уделяет большое внимание клиентоориентированной стратегии, обеспечению высокого уровня обслуживания розничных клиентов, а также созданию позитивного клиентского опыта. Банк регулярно запрашивает у клиентов обратную связь и использует полученные сведения для исследования удовлетворенности клиентов и дальнейшего совершенствования качества обслуживания. На постоянной основе отслеживаются ключевые метрики клиентского опыта – Индекс лояльности клиентов (NPS) и Индекс удовлетворенности клиентов (CSI). В 2017 году Сбербанк значительно расширил перечень каналов обслуживания, по которым проводится СМС-опрос удовлетворенности клиентов, при этом количество оцениваемых событий увеличено с 26 до 108. Теперь клиенты Сбербанка могут оценить качество работы банкоматов, специалистов прямых продаж, осуществляющих обслуживание клиентов вне отделений, консультантов по

банковским продуктам, операций мобильного банка, а также направляемых клиентам персональных предложений. Сбербанк уделяет особое внимание тому, чтобы ни один отзыв не остался незамеченным. Полученные низкие оценки передаются в профильные подразделения банка для системной отработки отклонений и устранения корневых причин недовольства клиентов. У клиентов имеется возможность сообщить банку, что считают свой вопрос нерешенным, – все подобные случаи возвращаются в работу. Благодаря мерам, принятым для устранения корневых причин, наблюдается положительная динамика по CSI. В 2017 году банк существенно пересмотрел работу с обращениями по ключевым темам. Так, по банковским картам предложен ряд решений для выявления и устранения проблем до того, как клиент обратится в банк. Важным достижением стала автоматизация обработки обращений и внедрение конвейера в топ - тематиках. Банку удалось в течение года повысить долю обращений, которые решаются частично или полностью автоматически, с 2% до 33%, а также повысить производительность на 47%. При этом важно отметить, что удовлетворенность клиентов процессом работы с обращениями повысилась с 6,4 баллов в январе до 6,7 баллов в декабре 2017 года (CSI, максимальный балл 10) [42].

Рассмотрев стратегии развития розничного банковского бизнеса, за период с 2014 по настоящее время, были выявлены особенности поступательного развития данных стратегий. Было выявлено, что банк активно использует клиентоцентричную стратегию ведения бизнеса на основе модели обособленного развития розничного банковского бизнеса в рамках универсального банка. Было выявлено, что выбранная модель помогает достичь хороших результатов в розничном банковском бизнесе, позволяя банку ставить перед собой новые цели и задачи.

С каждой новой стратегией Сбербанк принимает новые меры по усилению эффективности выбранной клиентоориентированной стратегии, разрабатывает новые высокотехнологичные продукты, заботится о мнении каждого клиента, пытаясь решить проблемы каждого.

2.3 Новые подходы к организации розничного банковского бизнеса

Как уже было неоднократно подчеркнuto, Сбербанк уделяет большое внимание своим розничным клиентам, используя клиентоцентричную стратегию ведения бизнеса (Рисунок 13).



Источник: составлено по данным [48]

Рисунок 14 – Клиентоцентричная модель бизнеса и клиентский опыт.

Сбербанк активно развивает удаленные каналы обслуживания, привлекая с каждым годом большое количество активных клиентов.

Таблица 9 – Статистика прироста уникальных активных клиентов ПАО «Сбербанк» по удаленным каналам обслуживания в 2014 – 2017 гг.

В млн.

	2014	2015	2016	2017
Уникальные активные клиенты удаленных каналов: интернет-банк «Сбербанк Онлайн» (веб и мобильное приложение), СМС-сервис «Мобильный банк», из них:	26,9	38,8	47,4	56,8
Клиенты мобильного приложения «Сбербанк Онлайн»	3,8	10,5	20,6	32,6
Клиенты веб-версии «Сбербанк Онлайн»	18,0	24,6	25,1	26,4
Клиенты СМС-сервиса	14,1	22,7	27,1	29,4

Источник: [48]

По данной таблице можно сделать следующие выводы. В 2017 году количество уникальных активных клиентов удаленных каналов выросло на 9,4 млн. и достигло 56,8 млн. человек. При этом основной рост активных пользователей в удаленных каналах обслуживания произошел за счет мобильного приложения.

В 2017 году значительно обновлен функционал сервиса «Сбербанк Онлайн» и произведен ряд нововведений, включая следующие:

1. В мобильном приложении «Сбербанк Онлайн» запущен сервис «Советы», который анализирует обезличенные данные пользователей (траты, накопления, данные профиля) и дает рекомендации клиенту на основе математического анализа.

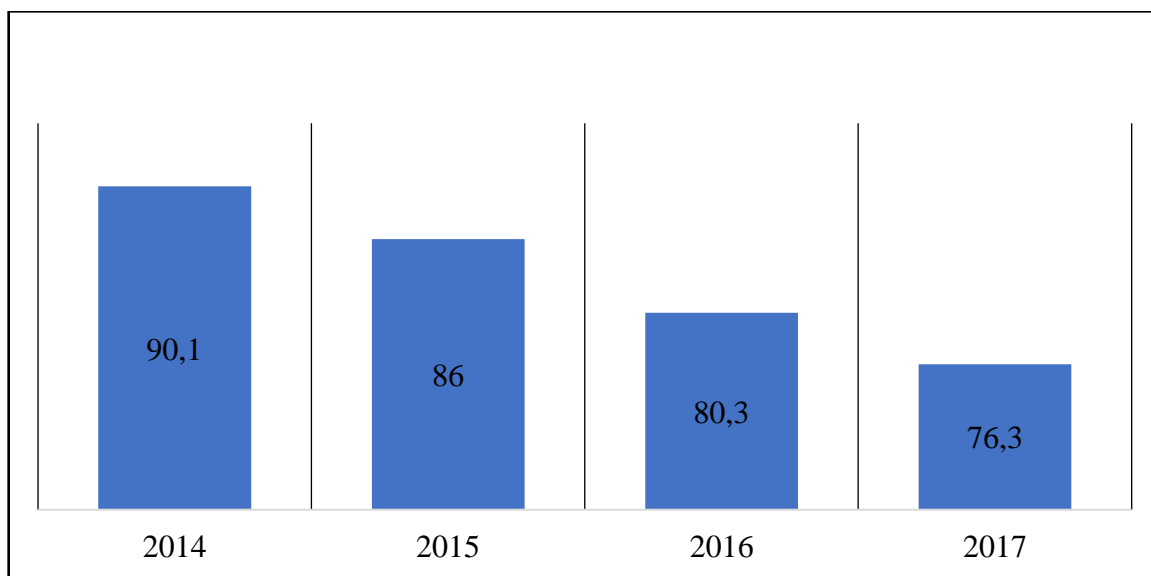
2. Расширены возможности сервиса управления личными финансами в приложении: пользователям стали доступны функции выбора целей накопления средств при помощи открытия различных типов вкладов, целевых вкладов в иностранной валюте и сравнения своего финансового поведения с тратами клиентов с похожим поведением. В приложении теперь можно закрывать вклады и цели, а также переводить средства на карту в любой момент.

3. В веб-версии «Сбербанк Онлайн» пользователям стала доступна обновленная расширенная форма заявки на кредит, а также появилась информация о статусе выпуска/перевыпуска и доставки карты.

4. У пользователей мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» появилась возможность привязать свою карту к кошельку таким как Apple, Google, Samsung, Garmin Pay и расплачиваться телефоном. Благодаря новому сервису бесконтактная оплата стала еще удобнее [48].

Одновременно с цифровыми каналами обслуживания остается высоким уровень использования физических устройств самообслуживания.

Статистика количества устройств самообслуживания представлена на рисунке 14.



Источник: [48]

Рисунок 15 – Статистика количества устройств самообслуживания ПАО «Сбербанк» в 2014 – 2017 гг., тыс. шт.

Данная диаграмма показывает, что сеть устройств самообслуживания составила 76,3 тыс. единиц, в том числе 49,8 тыс. устройств с функцией выдачи наличных и 26,4 тыс. без функции выдачи наличных. Это говорит о том, что не всем розничным клиентам банка удобно работать через электронные сервисы обслуживания.

В соответствии со Стратегией 2020, повышение качества обслуживания и развитие новых технологий – ключевые направления развития сети самообслуживания. В 2017 году Сбербанк стал на шаг ближе к достижению этой цели.

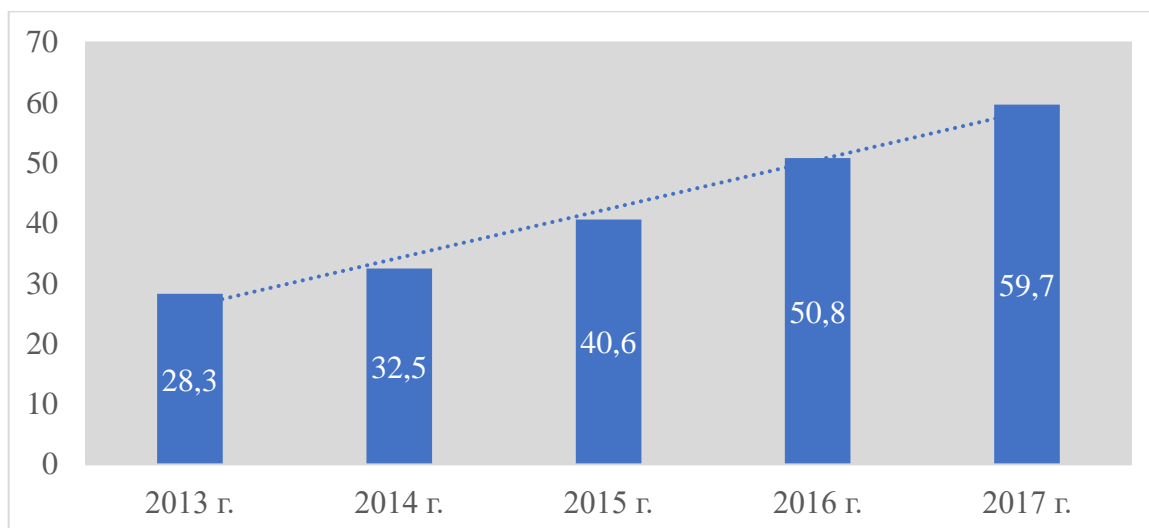
Важным достижением стало успешное завершение пилота по идентификации банкоматом клиента по биометрии лица. После регистрации биометрического шаблона устройство позволяет выполнять все безналичные операции, доступные в личном кабинете, без использования карты. Внедрение функционала запланировано в конце 2018 года.

В 2017 году Сбербанк внедрил ряд голосовых и текстовых технологий для более удобного взаимодействия клиентов с банком. Для розничных клиентов создан чат на сайте, через который клиент может получать не персонализированные консультации по продуктам банка. В схеме голосового меню (IVR) контактного центра были выведены новые сервисы самообслуживания, которые помогают клиенту получать необходимую информацию быстрее, чем у оператора. Теперь у клиентов появилась возможность ознакомиться с информацией о балансе и истории операций по дебетовым картам, заблокировать карту, а также разблокировать мобильный банк, заблокированный системой фрод - мониторинга. Клиенты также получили возможность звонить в контактный центр Сбербанка через интернет благодаря запуску IP-звонка. Это позволит клиентам экономить средства при звонке в контактный центр. Особенно актуален этот сервис для клиентов, находящихся в роуминге.

Важным достижением 2017 года стало использование моделей, основанных на Big Data. Первая используемая модель позволяет предсказать ситуации, когда клиент звонит для того, чтобы узнать баланс по карте. IVR предлагает клиенту прослушать свой баланс перед переходом к оператору, тем самым делая взаимодействие клиента с банком более удобным.

В 2017 году банк запустил поддержку Apple, Samsung, Android и Garmin Pay с платежными системами Visa и MasterCard. На данный момент новыми

платежными средствами («кошельками») активно пользуются более 2,5 млн клиентов Сбербанка, ежемесячно совершая более 50 млн транзакций с общим оборотом более 36 млрд руб. Статистика безналичного оборота по розничным операциям представлена на рисунке 14.



Источник: [50]

Рисунок 16 - Доля безналичного оборота по розничным операциям ПАО «Сбербанк» в 2013 – 2017 гг., в %.

Молодежь для Сбербанка является одним из самых перспективных сегментов, так как они являются активными пользователями новых высокотехнологичных продуктов банка.

Количество молодых клиентов за 2017 год увеличилось на 4,9% и достигло 9,3 млн человек, при этом молодые клиенты составили 59% всех новых клиентов Сбербанка. Показатель NPS среди молодежи составляет 66%, что говорит о высоком уровне удовлетворенности данной группы услугами банка. В соответствии с принятой еще в 2014 году Стратегией по работе с молодежью Сбербанк продолжает адаптировать сервисы для этого сегмента. Так, под потребности молодежи адаптирован страховой продукт «Защита карты»: снижены стоимость и страховые суммы, а также реализована возможность покупки продукта через онлайн каналы. Продукт предлагается в офисах банка как

сопутствующий при оформлении карт людям до 25 лет. У 92% клиентов Сбербанка в возрасте 14-25 лет первым продуктом является дебетовая карта. Число активных Молодежных карт превышает 5,5 млн. В 2017 году количество онлайн заявок на эту карту составило 262 тыс., что на 66 тыс. больше предыдущего года. В 2017 году проведен ряд акций для привлечения молодежной аудитории и увеличения проникновения банковских продуктов. Так, в декабре запущен масштабный проект - интеграция в социальную сеть «ВКонтакте»: создан персонализированный канал для общения с молодежью – бот «СберКот». Чат-бот помогает пользователям освоить финансовую грамотность и дарит эксклюзивные стикеры. Банк запустил обновленный молодежный раздел на сайте Сбербанка, на котором представлены все продукты для молодежи и обучающие видеоролики [50].

В 2017 году Сбербанк принял стратегическое решение активнее работать с сегментом родители, поскольку с рождением первого ребенка приоритеты клиентов меняются, родители начинают потреблять другой набор продуктов и услуг.

И уже в 2017 году был реализован ряд проектов для родителей. С 1 июня 2017 года клиенты с детьми получают информационные дайджесты, привязанные к определенным событиям в жизни родителей. В дайджесте рассказывается про полезные сервисы, бонусы и скидки для родителей. Уже выпущены тематические дайджесты о летнем отдыхе с детьми, начале учебного года и зимних каникулах. Дайджесты получили по электронной почте 54 тыс. родителей в Москве и 738 тыс. в регионах. Совместно с программой «Спасибо от Сбербанка» запущена новая категория партнеров – «Образование». С сентября 2017 года на сайте банка представлены образовательные партнеры, которые предоставляют скидки для клиентов Сбербанка. Впервые клиенты Сбербанка могут получать не только бонусы, но и прямые скидки на услуги от партнеров. Также реализован ряд продуктовых пилотов для будущих родителей. Один из них – «Карта Здоровья» совместно с группой компаний «Мать и дитя». Продукт представляет собой

сертификат на комплексное обследование и консультации профильного врача по семейному здоровью.

В 2017 году нами была проведена масштабная работа по изменению стереотипного восприятия пенсионеров как социально неактивных людей, проживающих «возраст дожития». Сбербанк первым из банков вышел за рамки предложения банковских сервисов клиентам пенсионного возраста и пошел по пути улучшения качества жизни пожилых людей и расширения их возможностей. Сбербанк создал специальный сайт для пенсионеров активного возраста <https://sberbankaktivno.ru/>, который является платформой для получения полезной информации и новостей по различным тематикам, скидок и предложений от партнеров программы лояльности «Спасибо от Сбербанка», прохождения обучающих курсов на разные темы, а также сервиса записи к врачам. Также на сайте представлен раздел «Финансы», который знакомит посетителей с предложениями банка для клиентов пенсионного возраста.

Удобство и функциональность предлагаемых банковских решений является одним из главных приоритетов Сбербанка. В 2017 году стартовала миграция пенсионных карт Maestro на Национальную систему платежных карт МИР при плановом и досрочном перевыпуске. Клиенты получают новую карту МИР с сохранением всех условий предыдущей карты. В 2018 году планируется разработка специальных тарифов связи Сбербанк Телеком для пенсионеров, получающих пенсию в банке. Также будет продолжена работа по интеграции с Порталом госуслуг, что позволит пенсионерам и гражданам льготных категорий удаленно получать наиболее востребованные ими услуги. В рамках создания специального предложения по страховым продуктам для пенсионеров была установлена специальная цена по продукту «Защита банковской карты» с дисконтом относительно массового клиента.

Сбербанк обеспечивает равный для всех клиентов доступ к экосистеме продуктов и сервисов и задает стандарты эксклюзивного обслуживания для банковского сектора России. В 2016 году в Сбербанке стартовал проект «Особенный банк», задачей которого является адаптация всех без исключения

продуктов, устройств самообслуживания и точек обслуживания банка для клиентов с инвалидностью. Сегодня для людей с инвалидностью и маломобильных групп населения адаптировано уже 45% офисов Сбербанка. Адаптация точек обслуживания включает установку устройств входной группы (кнопка вызова персонала, пандусы), а также оборудования для людей с нарушениями зрения и слуха. В первую очередь адаптируются офисы, наиболее часто посещаемые клиентами с инвалидностью и пожилыми людьми. Для незрячих людей в отдельном сценарии доступны полностью озвученные услуги запроса баланса и снятия наличных на 3 тыс. устройств с аудиовыходом. До конца 2018 года планируется расширение парка и функционала таких устройств. Работа по адаптации сервисов для клиентов с особыми потребностями продолжилась в 2017 году. С осени в 38 городах России Сбербанк предоставляет клиентам с инвалидностью или временными травмами возможность оформить и получить дебетовую карту Сбербанка дома.

В планах на 2018 год – расширить перечень банковских сервисов, предоставляемых на дому клиентам, которым сложно взаимодействовать с банком другими способами. Для удобства клиентов с нарушением слуха на сайте Сбербанка внедрена технология чата с оператором контактного центра. В 2018 году запланирован запуск услуги удаленного сурдоперевода в ряде офисов банка в крупнейших городах России. В тесном сотрудничестве с экспертами с нарушениями зрения Сбербанк адаптировал официальный сайт sberbank.ru с учетом требований по контрастности и увеличению текста.

Большинство страниц и продуктовых предложений на сайте www.sberbank.ru также доступны клиентам с нарушениями зрения благодаря программам экранного доступа. Все графические элементы озвучены, любое действие можно совершить с клавиатуры, упрощена навигация как по отдельным страницам, так и по сайту в целом. Для удобства клиентов с нарушениями зрения графическое подтверждение озвучено для прочтения программами экранного доступа.

В 2017 году был запущен процесс выдачи дебетовых карт клиентам с нарушением зрения с проставлением собственноручной подписи. Оформление доверенности при этом не требуется. В 2018 году процесс будет работать для всех основных банковских продуктов, а у клиентов с нарушениями зрения появится возможность надежно и безопасно прослушать индивидуальные условия по продукту и подтвердить их.

Подводя итог, можно сделать вывод, что Сбербанк позиционирует себя как клиентоориентированный банк, цели которого направлены на предоставление удобных, высокотехнологичных продуктов и услуг всем типам клиентов. Было выявлено, что данный подход, выбранный Сбербанком, является успешным, так как Сбербанк занимает лидирующее положение на рынке розничных банковских услуг. Следовательно, можно сказать, что затраты на реализацию данного подхода полностью оправданы.

На наш взгляд, успешное существование розничного банковского бизнеса в форме дочернего банка является не долговечным и неконкурентоспособным, что можно рассмотреть на примере дочернего банка «ВТБ24». Поэтому можно утверждать, что самым перспективным подходом к организации розничного банковского бизнеса является создание обособленного подразделения в рамках универсального банка в совокупности с клиентоориентированной стратегией на основе цифровой, технологичной платформы. ПАО «Сбербанк» является примером успешно выбранного современного подхода к организации розничного банковского бизнеса.

Заключение

Розничный банковский бизнес кредитной организации как самостоятельная деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от предоставления розничных банковских продуктов и услуг массовому потребителю – одно из перспективных направлений банковского дела.

В процессе исследования была поставлена задача - рассмотреть понятие розничного банковского продукта и услуги, а также понятие «розничный банковский бизнес». В результате было выявлено, что розничный банковский продукт является формой выражения розничной банковской услуги. Также, анализ мнений авторов позволил сделать вывод, что не существует единого подхода в определении понятия «розничный банковский бизнес». Розничный банковский бизнес — это уникальный для каждого банка устойчивый, целенаправленный и имеющий ценность для потребителя бизнес-процесс по предоставлению продуктов и услуг розничным клиентам банка.

Также в ходе исследования была поставлена следующая задача - оценить современное состояние розничного банковского бизнеса в России. В ходе выполнения задачи было выявлено, что рынок розничных банковских услуг является быстро растущим и перспективным с точки зрения внедрения новых технологий, а также с точки зрения потенциала роста. Проведенный анализ отдельных элементов рынка розничных банковских услуг показал значимость и необходимость развития и совершенствования предоставления услуг физическим лицам.

Также нами были рассмотрены подходы к организации розничного банковского бизнеса, в результате чего можно сделать вывод, что подход является совокупностью выбранных моделей и стратегий. Было выявлено, что существуют три основных модели развития данного направления. Самой приоритетной и эффективной является модель обособленного развития в структуре универсального банка. Самой популярной и эффективной стратегией была

определена клиентоориентированная стратегия, направленная на развитие спектра предлагаемых розничных товаров и услуг, а также на усовершенствование процесса предоставления товаров и услуг.

В данной работе был выдвинут следующий тезис: Сбербанк – лидер в розничном банковском бизнесе. Изучив статистические показатели и сравнив их с показателями других лидирующих банков данной отрасли, был сделан вывод, что Сбербанк находится на первом месте по всем рассмотренным показателям, что подтверждает формулировку данного тезиса. Однако стоит заметить, что показатели других банков тоже стремительно растут, что создает Сбербанку активную конкуренцию на розничном рынке.

Рассмотрев стратегии развития розничного банковского бизнеса, за период с 2014 по настоящее время, были выявлены особенности поступательного развития данных стратегий. Было выявлено, что банк активно использует клиентоцентричную стратегию ведения бизнеса на основе модели обособленного развития розничного банковского бизнеса в рамках универсального банка. С каждой новой стратегией Сбербанк принимает новые меры по усилению эффективности выбранной клиентоориентированной стратегии, разрабатывает новые высокотехнологичные продукты, заботится о мнении каждого клиента, пытаясь решить проблемы каждого.

Подводя итог исследования был сделан вывод, что выбранный Сбербанком подход в организации розничного банковского бизнеса является оптимальным и перспективным с точки зрения развития клиентоориентированной политики банка.

Список использованных источников

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1-ФЗ: [ред. от 23.05.2018 г.]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/
2. Балабанова, И.Т. Банки и банковское дело: учеб. для вузов / 2-е изд. / И.Т. Балабанова. – СПб., 2015.
3. Банковское кредитование: учебник / А.М. Тавасиев, Т.Ю. Мазурина, В.П. Бычков; под ред. А.М. Тавасиева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 73 с.
4. Барбашова, С.С. Современные технологии идентификации клиентов в банковской сфере / С.С. Барбашова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2017. – № 7. – С. 9–13.
5. Белоглазова, Г.Н. Банковское дело: розничный бизнес: учеб. пособие / коллектив Б23 авторов; под ред. Г.Н. Белоглазовой и Л.П. Кроливецкой. — М. : КНОРУС, 2016. – 11–20 с.
6. Волошин, И.А., Тершукова, М.Б. Рынок розничных банковских услуг в РФ: современное состояние и тенденции развития. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями / И.А. Волошин, М.Б. Тершукова // Межвузовский сборник научных трудов, 2016. – С. 502–508.
7. Волошина, Е.С., Волошин, И.А. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями / Е.С. Волошина, И.А. Волошин // Межвузовский сборник научных трудов, 2016. – С. 67–72.
8. Гончарук, А.С. Тенденция и факторы развития регионального рынка розничных банковских услуг/ А.С. Гончарук // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №35. – 74 с.

9. Гордина, В.В. Состояние розничного банковского кредитования в России и перспективы развития / В.В. Гордина // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2017. – №4. – С. 65–71.
10. Горобец, Д.А. Стратегия развития розничного банка / Д.А. Горобец // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2014. – №3. – С. 207–210.
11. Гусарова, А.В., Симонянц, Н.Н. Направления совершенствования розничного банковского бизнеса / А. В. Гусарова, Н.Н. Симонянц // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – №118-1. – С. 210–213.
12. Дедегкаев, В.Е. Куда «катятся банки». Розничные банковские услуги в России / В.Е. Дедегкаев // Российское предпринимательство. – 2008. – С. 132–136.
13. Дюсембаева, А.А. Актуальность розничных банковских продуктов в современной российской экономике: материалы Междунар. заоч. науч. конф. / А.А. Дюсембаева, Н.В. Жданова // Экономика, управление, финансы (II). – Пермь: Меркурий, 2015. – С. 53 – 55.
14. Жуко, П.Е., Минченко, Р.С. Анализ рисков розничного кредитного портфеля российских банков / П.Е. Жуко, Р.С. Минченко // Деньги и кредит. – 2015. – № 3. – С. 46–50.
15. Заернюк В.М., Фаизова Г.Р. Перспективы развития розничных банковских услуг на Российском рынке / В.М. Заернюк, Г.Р. Фаизова // Финансы и кредит. – 2012. – №38 (518). – С. 46–50.
16. Иванов, Г.Г., Майорова, Е.А. Нематериальные активы в повышении эффективности розничной торговли / Г.Г. Иванов, Е.А. Майорова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2016. – № 3 (16). – С. 68–80.
17. Иванова, С.С. Управление взаимоотношениями с клиентами в крупном розничном бизнесе / С.С. Иванова // Деньги и кредит. – 2016. – №4. – С. 39–46.
18. Иванова, Е.А., Жегалова, Е.В. К вопросу организации розничных банковских услуг в РФ / Е.А. Иванова, Е.В. Жегалова // Вестник научных конференций. – 2017. – №6-2. – С. 52–56.

19. Ильина, Л.В. Теоретический анализ содержания банковского розничного кредитования / Л.В. Ильина // Наука и общество. – 2015. – №3 (22). – С. 22–24.
20. Калистратов Н.В., Банковский розничный бизнес: учеб. пособие / Н.В. Калистратов, В.А. Кузнецов, А.В. Пухов. – М.: БДЦ-пресс, 2016. – 73 с.
21. Кожевникова, Н.В. Специфика инфраструктуры рынка розничных услуг / Н.В. Кожевникова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № № 3.1. – С. 204–210.
22. Комиссарова И.П., Майорова А.Н. Роль нематериальных ресурсов в обеспечении эффективности деятельности предприятия / И.П. Комиссарова, А.Н. Майорова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2 (68-2). – С. 540–542.
23. Малахов, П.С. Направления совершенствования процесса розничного кредитования / П.С Малахов // Проблемы учета и финансов. – 2016. – № 1 (21). – С. 39–42.
24. Мордвинцева, Н.В. Розничный банковский бизнес / Н.В. Мордвинцева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2015. – № 13 (119). – С. 185–189.
25. Осиповская, А.В. Розничные банковские услуги и их развитие в России: дис. ... канд. экон. наук / А.В. Осиповская. – Казань, 2016.
26. Пантелеева, Т.А. Влияние факторов на развитие розничного бизнеса / Т.А. Пантелеева // Мировые цивилизации. – 2016. – Т. 1. – № 3. – 1 с.
27. Пантелеева, Т.А. Сущность и специфика розничного банковского бизнеса / Т.А. Пантелеева // Мировые цивилизации. – 2016. – №4. – 3 с.
28. Поляков, В.В. Проблема качества розничных банковских услуг / В.В. Поляков // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – №5. – С. 11–13.
29. Семенюта, О.Г., Бычкова, И.И. Сегментация потребителей розничных банковских продуктов / О.Г. Семенюта, И.И. Бычкова // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – №2 (31). – С. 228–234.

30. Смирнова, Е.В., Язмухамедова, Н.Р. Современный стратегии развития Российского банковского ритейла. / Е.В. Смирнова, Н.Р. Язмухамедова // Вестник Международного института экономики и права. – 2013. – №3 (12). – С. 82–90.
31. Сокульский, А.В. Формирование конкурентной стратегии банка на рынке розничных услуг необходимо / Сокульский А.В., Ашба А.А. // Банковское дело. – 2017. – № 12. – С.71–73.
32. Солтаханов, А.У. Проблемы и перспективы развития розничного кредитования в России / А.У. Солтаханов // Инновационная наука. – 2016. – №12 - 1. – С. 183–187.
33. Тавасиев, А.М. Банковское дело: базовые операции для клиентов: учеб. пособие / А.М. Тавасиев. – М.: Финансы и статистика, 2015.
34. Татарина, Л.Ю. Розничные банковские услуги в России / Л.Ю. Татарина // Финансовая аналитика. – 2015. – №5. – С. 29–38.
35. Терешко, З.А., Пономарева, Н.А. Основные направления совершенствования розничного банковского бизнеса / З.А. Терешко, Н.А. Пономарева // Конкурентоспособность в глобальном мире. Экономика, наука, технологии. – 2017. – № 5-5 (47). – С. 143–145.
36. Третьякова, И.Н. Место и роль розничного кредитования на рынке розничных услуг/ И.Н. Третьякова // Экономика, социология и право. – 2016. – № 1. – С. 84–87.
37. Трофимов, Д.В. Специализация кредитных организаций на рынке розничных услуг / Д.В. Трофимов // Общество с ограниченной ответственностью «ДПК Пресс». – М., 2015.
38. Федоров, В.А., Кутузова, Н.В. Современное состояние розничного банковского обслуживания в Российской Федерации / В.А. Федоров, Н.В. Кутузова // В.А. Федорова, Л.Г. Кузнецовой, Е.А. Карловской, А.Е. Зубарева, М.М. Третьякова, Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – 2014. – С. 118–121.

39. Фролова, Е.И. Современные реалии рынка розничных банковских услуг в России. / Е.И. Фролова// Экономика и право. Новый университет. – 2016. – №8. – С. 61–63.
40. Черникова Л.И., Фаизова Г.Р. Обслуживание как составляющая стратегии розничного банковского бизнеса / Л.И. Черникова, Г.Р. Фаизова // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 8. – С. 26–37.
41. Черникова, Л.И., Фаизова, Г.Р., Романов, С.В. Процессный подход к определению розничного банковского бизнеса / Л.И. Черникова, Г.Р. Фаизова, С.В. Романов // Финансы и кредит. – 2015. – №5 (629).
42. Шанин, С.А., Харитоненко, Л.А., Гладкова, С.Б. Розничные банковские услуги: зарубежный опыт и Российская действительность / С.А. Шанин, Л.А. Харитоненко, С.Б. Гладкова // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2016. – №4. – С. 35–38.
43. Шестак, О.Н. Розничный бизнес банка: учеб. пособие / О.Н. Шестак, Л.П. Левченко. – Минск: Высшая школа, 2014. – 144 с.
44. Банк России. Открытое акционерное общество «Сбербанк России» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
45. Годовые отчеты Сбербанка [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/annual-reports>
46. Рамблер. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://news.rambler.ru/business/38983016/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
47. Studfiles — файловый архив для студентов. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5403898/>
48. Сравни. ру — выбор услуг банков и автострахования. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.sravni.ru/banki/rating/finansovij/>
49. Стратегия Сбербанка до 2018 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018

50. Стратегия Сбербанка до 2020 года [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020

51. Frank RG. Крупнейшие игроки рынка розничных банковских услуг. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=26

Приложение А
Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями в
2007 – 2017 гг.

Таблица А1 - Количество платежных карт, эмитированных кредитными организациями в 2008 – 2017 гг.

1	Всего банковских карт	в том числе:		
		расчетные карты	из них:	кредитные карты
			расчетные карты с «овердрафтом»	
2	3	4	5	
2017 год				
на 1.04.18 ²	267 036	234 546	-	32 491
на 1.01.18	271 005	239 313	-	31 692
2016 год				
на 1.10.17	267 219	235 956	-	31 263
на 1.07.17	259 676	229 190	-	30 486
на 1.04.17	253 509	223 713	-	29 796
на 1.01.17	254 737	224 592	34 230	30 144
2015 год				
на 1.10.16	250 957	221 346	35 502	29 611
на 1.07.16	248 951	218 877	34 156	30 074
на 1.04.16	242 464	212 113	34 482	30 351
на 1.01.16	243 907	214 443	37 621	29 464
2014 год				
на 1.10.15	240 145	208 845	39 099	31 300
на 1.07.15	233 661	202 958	38 407	30 703
на 1.04.15	229 791	199 301	39 344	30 490
на 1.01.15	227 666	195 904	39 726	31 761
2013 год				
на 1.10.14	224 244	192 415	39 634	31 829
на 1.07.14	219 945	188 776	39 535	31 169
на 1.04.14	219 196	189 144	39 707	30 052
на 1.01.14	217 463	188 275	39 463	29 189
2012 год				
на 1.10.13	211 374	183 276	38 023	28 098
на 1.07.13	205 052	178 814	37 022	26 238
на 1.04.13	200 258	175 564	35 094	24 694
на 1.01.13	191 496	169 013	31 788	22 483
2011 год				
на 1.10.12	185 054	164 628	29 574	20 426
на 1.07.12	176 851	158 265	28 808	18 586
на 1.04.12	169 945	153 344	28 275	16 601
на 1.01.12	162 898	147 872	25 833	15 026
2010 год				
на 1.10.11	154 002	140 517	23 605	13 485
на 1.07.11	147 369	135 152	23 916	12 217
на 1.04.11	139 289	128 497	22 780	10 792
на 1.01.11	137 834	127 787	22 452	10 047

Окончание таблицы А1

1	2	в том числе:		
		расчетные карты	из них:	кредитные карты
			расчетные карты с «овердрафтом»	
3	4	5		
2009 год				
на 1.10.10	131 920	122 786	20 362	9 134
на 1.07.10	126 280	117 625	19 483	8 655
на 1.04.10	125 831	117 743	21 703	8 088
на 1.01.10	123 991	115 390	21 268	8 601
2008 год				
на 1.10.09	119 789	112 155	22 117	7 634
на 1.07.09	119 434	110 933	22 652	8 501
на 1.04.09	120 214	111 005	24 352	9 209
на 1.01.09	118 630	109 335	26 826	9 296
2007 год				
на 1.10.08	118 101	108 616	29 573	9 485
на 1.07.08	111 353	102 769	28 513	8 584
на 1.04.08	106 887	98 033	27 913	8 854
на 1.01.08	103 041	94 097	-	8 944



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Казакова
Александра Александровича
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.01 «Экономика»
профиль «Банковское дело» группа Б1401БДа

Руководитель ВКР ст. преподаватель А.С. Теряева
(учебный статус, ученое звание, и фамилия)

на тему «Современные подходы к организации розничного банковского бизнеса»

Дата защиты ВКР « 26 » июня 2018 г.

Выбор студентом данной темы обусловлен бесспорной ее актуальностью на современном этапе развития банковского дела в России. Банки в конкурентной среде стремятся выбрать наиболее эффективные подходы к организации розничного бизнеса с целью улучшения качества обслуживания клиентов, повышения прибыльности, увеличения доли присутствия банка на данном рынке. Клиентоориентированная политика банков на розничном рынке базируется на основе выбранной модели организации розничного бизнеса в сочетании с высокотехнологичной цифровой платформой.

Выпускная квалификационная работа выполнялась студентом самостоятельно с учетом задания и замечаний руководителя. Календарный график соблюдался. Необходимо отметить высокий уровень ответственности и работоспособности студента.

В ходе проведения дипломного исследования Казаков А.А. продемонстрировал навыки сбора, анализа данных, интерпретации полученных результатов, умение работать с различными источниками информации, грамотно и логично излагать материал.

Данную работу отличает наличие комплексного подхода к исследуемой проблеме, включая анализ теоретических вопросов, практического материала и вопросов, касающихся выявления тенденций и перспектив развития подходов к организации розничного банковского бизнеса.

В первой главе проведен анализ освещения вопросов организации розничного банковского бизнеса в учебной и научной литературе, подкрепленный статистическими данными, характеризующими уровень развития рынка банковской розницы в России. Во второй главе проанализировано положение ПАО «Сбербанк» на рынке розничных банковских услуг, проведена сравнительная характеристика стратегий банка в данном сегменте, выявлены тенденции и перспективы.

Недостатков в содержании и оформлении работы, которые могли бы повлиять на оценку защиты ВКР, не выявлено.

Степень оригинальности работы составляет 76%

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения степени бакалавр

Руководитель ВКР ст. преподаватель

(уч. степень, уч. звание)

(подпись)

А.С. Теряева

(и о фамилии)

« 19 » июня _____ 2018 г.