

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**КЛИЕНТСКАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РЫНКЕ
КРЕДИТНЫХ УСЛУГ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
очной формы обучения, группы 06001403
Терник Натальи Анатольевны

Научный руководитель
д.э.н., доцент
Ваганова О.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ	
1.1. Основные подходы к понятию «клиентская политика» коммерческого банка.....	6
1.2. Современные кредитные продукты и экономическая эффективность их продаж в коммерческом банке.....	12
1.3. Особенности экономического поведения потребителей на рынке услуг кредитования.....	17
ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА ВТБ (ПАО) НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ	
2.1. Организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ	
2.2. Анализ процесса организации клиентской политики в Банке.....	32
2.3. Оценка предоставляемых кредитных продуктов и услуг в Банке ВТБ(ПАО)».....	42
2.4. Направления совершенствования клиентской политики ПАО «Сбербанк России» на рынке кредитных услуг.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	58
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие российской банковской системы прочно взаимосвязано с конкурентоспособностью коммерческих банков. Кредитные организации вступают в борьбу за клиента, расширяют услуги, улучшают качество обслуживания, предлагают новые банковские продукты. Конкуренции в банковском секторе заставляет банки искать новые и перспективные пути повышения качества взаимодействия с клиентурой, что объясняет увеличивающуюся роль неценовых факторов в конкурентной борьбе на рынке банковских продуктов и услуг.

Степень научной разработанности проблемы. Общетеоретические основы функционирования системы менеджмента в коммерческом банке, практические вопросы системного позиционирования банков на рынке банковских продуктов и услуг в условиях роста уровня конкуренции и увеличения финансовых рисков отражены в работах зарубежных и отечественных авторов: Г. Белоглазовой, О. Лаврушина, И. Балабанова, Г. Грефа, А. Канаева, Г. Коробовой, Л. Красавиной, Л. Кроливецкой, Т. Никитиной, О. Семенюты, Л. Питерской, Д. Родина, Ж. Матука, С. де Кусерга, П. Роуза, Дж. Сороса, Дж. Синки мл. и др.

Некоторые аспекты финансового поведения банков на розничном рынке банковских услуг изложены в работах российских и зарубежных авторов: П. Друкера, П. Роуза, Ж. Матука, В. Викуловой, Е. Герасимовой, А. Гусевой, А. Пенюгаловой, В. Желтоносова, О. Зверева, Л. Кох, О. Рудаковой и др.

Целью выпускной квалификационной работы является определение мероприятий по повышению качества предоставляемых кредитных услуг на основе развития клиентской политики коммерческого банка.

Поставленная цель обуславливает необходимость решения следующих **задач:**

– определение экономического содержания категории «клиентская политика» коммерческого банка;

- исследование особенностей экономического поведения потребителей на рынке услуг кредитования;
- анализ процесса организации клиентской политики коммерческого банка;
- оценка предоставляемых кредитных услуг коммерческим банком;
- определение актуальных направлений совершенствования клиентской политики банка на рынке кредитных услуг.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает деятельность коммерческих банков на рынке банковских кредитных услуг, направленная на удовлетворение финансовых потребностей клиентов.

Предмет исследования – финансово-экономические отношения, возникающие в процессе предоставления кредитных продуктов коммерческими банками на рынке банковских услуг.

Теоретическую базу выпускной квалификационной работы составили федеральные нормативно-правовые акты Российской Федерации, научные труды и монографии ученых-экономистов в области денежного обращения и кредита, финансов, банковского стратегического менеджмента.

Методологическая база исследования. При рассмотрении теоретических положений исследования, формулировании выводов и рекомендаций применялся системный и функциональный подходы, принцип историзма, субъектно-объектный, структурно-функциональный методы, а также общие методы и приемы научного исследования: абстракции, сравнения, экономико-математического и динамического моделирования.

Информационной базой послужили государственные нормативно-правовые документы и материалы органов статистики, соответствующих банковскому и финансовому профилю, аналитические материалы, представленные в экономических журналах и научной литературе, собственные расчетные материалы автора.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по формированию эффективной политики банка в сфере

привлечения и удержания клиентов могут быть применены в практической деятельности коммерческих банков с целью усиления конкурентных позиций на рынке.

Структура выпускной квалификационной работы представлена оглавлением, введением, двумя главами, заключением, списком литературы и приложениями. Работа написана на 63 листах, при ее написании было использовано 7 таблиц и 7 рисунков, список литературы составляет 61 источник.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ

1.1. Основные подходы к понятию «клиентская политика» коммерческого банка

Современная деятельность коммерческих банков целиком и полностью зависима от клиентов. Они составляют основу функционирования любой кредитной организации и в значительной степени определяют ее успешность. В связи с этим, многие банки применяют политику, направленную не только на привлечение новых клиентов и удержание уже имеющих, но и позволяющую защитить свою деятельность от их чрезмерного влияния. Такой ее вид принято называть клиентской.

Отметим, что в экономической науке отсутствует единый подход к определению клиентской политики. Так, А.М. Тавасиев и Р.Е. Курилов характеризуют ее не только как политику привлечения средств клиента, но и согласованную с нею политику предоставления кредитов и проведения других активных операций в интересах клиента [25, стр.108]. Трудно согласиться с рядом моментов данного определения. Так, например, полагаем, что в интересах клиентов могут проводиться не только активные, но и пассивные операции, в частности депозитные. Дискуссионным является и восприятие ее сущности как политики, необходимой только для «проведения операций в интересах клиента».

В понимании клиентской политики А.Н. Русак, И.Г. Шапошникова, Т.М. Костериной как «политики банка по привлечению целевых клиентов и созданию с ними долговременных, взаимовыгодных и лояльных взаимоотношений» следует положительно отметить ее ориентацию на построение отношений с клиентами. Однако неясным остается способ ее отражения во внутренних нормативных документах банка. Дополняют данную точку зрения Ю.Ю.

Платонова и С.Е. Зайченко, отмечая, что клиентская политика является стратегическим документом банка [33,стр.392].

Ю.М. Вайвер и А.Ю. Руднев характеризуют ее как документ, определяющий основные цели, параметры, условия изменений, систему управления, координации усилий других служб и отделов по развитию эффективной клиентской базы [42, стр.125]. А.Ю. Руднев также добавляет, что она является программным документом и определяет стратегические направления развития клиентской работы банка на текущий год, способы и принципы регулирования взаимоотношений с клиентами, ценообразования, диверсификации клиентской базы.

Анализ мнений отечественных ученых позволяет сформулировать авторское определение клиентской политики коммерческого банка как части общей банковской политики, ориентированной на построение оптимальных взаимоотношений кредитной организации с клиентами и формирование клиентской базы, представленное в виде стратегического документа на фиксированный (плановый) период. Подчеркнем важность не только комплекса действий, включающего установление целей и разработку способов их практического достижения, но и формирование отдельного структурного подразделения (блока), специализирующегося непосредственно на работе с клиентами.

Вместе с тем, факторы, влияющие на формирование и проведение клиентской политики недостаточно структурированы в литературе.

Так, О.В. Иванченко и В.В. Шахназарова применяют схожие подходы к их выделению [13, стр. 59]: надежность и доходность банка; его положительный имидж; опыт общения клиента с менеджментом и руководством банка; качество услуг и процесса обслуживания; знания и обходительность банковских служащих, их способность внушить клиенту доверие; индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента; разветвленная сеть филиалов; удобное месторасположение банка и другие.

Однако, полагаем, что исходя из трактовки фактора как движущей силы, обуславливающей клиентскую политику и определяющей ее характер, многие из

перечисленных выше не являются таковыми применительно к клиентской политике. Так, спорным выглядит «индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента», который, на наш взгляд, является принципом.

Кроме того, необоснованно выделение фактора «положительный опыт общения клиента с менеджментом и руководством банка», поскольку, с нашей точки зрения, он может определять клиентскую политику и влиять на нее, но только в том случае, если речь идет не об одном клиенте, а о большой их доле в общей клиентской базе.

В связи с тем, что клиентская политика направлена на установление взаимоотношений с клиентами, целесообразно учитывать факторы, имеющие социальную направленность. Так, В.П. Бычков выделяет следующие: демографические; этнические; культурно-ценностные [26, стр.125].

На наш взгляд, авторами был упущен ряд факторов, являющихся внешними по отношению к кредитной организации. В этой связи, проанализировав мнения ведущих российских экономистов [33, стр.394], приходим к выводу что на клиентскую политику также влияют:

- общее состояние экономики страны, региона или отрасли;
- политическая ситуация в стране, регионе;
- политика Центрального банка РФ;
- состав клиентов и их потребность в банковских продуктах и услугах;
- уровень доходов населения.

В настоящее время рынку банковских услуг присуща достаточно высокая конкуренция. Каждый коммерческий банк прилагает усилия, чтобы переманить у конкурентов клиентов, которые приносят наибольшую прибыль. В данной ситуации, чтобы повышать устойчивость функционирования, коммерческому банку необходимо преобразовывать технологии обслуживания клиентов, а также применять эффективные средства анализа клиентской базы.

Одна из самых значительных ошибок банка – это когда клиентская база представлена некоторым однородным монолитом, с которым ведется работа. Чтобы руководителям банка не допустить такую ошибку следует придерживаться современного подхода: чем обширнее сегментация клиентской

базы и выше профессиональные умения работы с каждой категорией клиентов, тем результативнее работа с клиентами в банке.

Безусловно, каждая работа с клиентской базой данных требуют индивидуального подхода и детального анализа. Для построения наиболее успешных отношений с клиентами, следует делить клиентов на ряд категорий и для каждой из целевых групп клиентов необходимо подбирать соответствующие методы воздействия.

Рассмотрим различные взгляды авторов на портреты клиентов коммерческого банка и выявим основные идеи построения клиентской базы, а также сопоставим каждому сегменту соответствующие потребности.

Особый интерес в рассмотрении сегментации клиентской базы представляет работа В.Д. Секерина, в которой автор изложил результаты анализа целевой аудитории для розничного бизнеса [49, стр.43] (табл. 1.1.).

Анализируя таблицу 1.1, мы видим, что В.Д. Секерин выделил оригинальные сегменты целевой аудитории розничного бизнеса, при этом рассмотрел, что важно для каждого из них, а также ключевые каналы продаж и обслуживания.

Самую значительную часть аудитории занимает сегмент «от зарплатной к кредитной» (5,6 млн.), клиенты которого выбирают распространенные и крупные банки. В основном такая клиентура проживает в небольших городах с численностью населения от 500 тыс. до 1 млн.

Таблица 1.1

Анализ целевой аудитории розничного бизнеса

	«Текущая клиентская база»	«Успеть жить»	«От зарплатной к кредитной»	«Не занимать – копить»
Аудитория	1,9 млн.	1,9 млн.	5,6 млн.	1,5 млн.

Что для них важно	Банк должен быть рядом максимально близко к месту работы; развитая сеть банкоматов	клиентам важно наличие Банка в местах их присутствия; необходима мобильность и оперативность при совершении операций; готовы покупать банковские сервисы для обеспечения своего удобства	предпочитают крупный Банк, который «на слуху», хорошо представленный в регионе их проживания; считают, что Банк должен сам прийти к клиенту; предпочитают продвинутый и современный Банк	выбирают крупные Банки, у которых разветвленная розничная сеть; предпочитают популярные Банки и традиционные каналы обслуживания
Ключевые каналы продаж	-Корпоративный канал - Отделения	- Стойки в ТЦ - Интернет-Банк	- Корпоративный канал - Отделения - Интернет-Банк	- Отделения
Ключевые каналы обслуживания	- Банкоматы - Отделения	- Отделения - Контакт-центр - Интернет-Банк - Банкоматы	- Отделения - Контакт-центр - Интернет-Банк - Банкоматы	- Отделения -Контакт-центр - Банкоматы

Так название сегмента «успеть жить» говорит само за себя, ведь для таких клиентов очень важно максимально экономить свое время, поэтому ключевым каналом обслуживания и продаж является интернет-банк, а для текущей клиентской базы – отделения. Последний сегмент «не занимать-копить» (1,5 млн.), который выделяет автор, основывается на том, что клиентура стремится не занимать открывать вклады в банке, тем самым копить на будущее, поэтому для клиентов важно, чтобы банк был популярный и с широкой розничной сетью. География распространения клиентов преимущественно относится к крупным городам.

Значительного внимания в исследовании портретов клиентов коммерческого банка заслуживает статья О.Г. Семенюты и И.И. Бычковой. В работе проводится анализ поведенческих характеристик ключевых сегментов потребителей, которые представлены на рис. 1.1. Важно отметить, что данная сегментация разбита на группы клиентов по возрастному критерию, а также по степени вовлеченности

к банковским продуктам и услугам [50, стр.130].

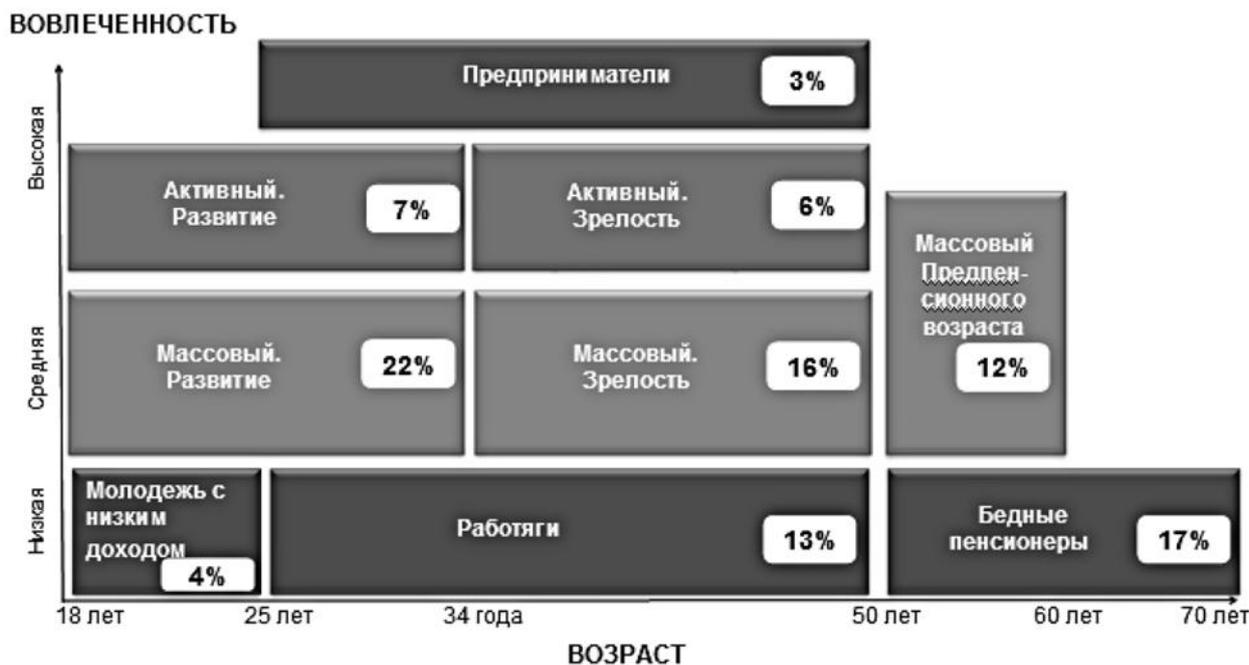


Рис.1.1. Сегментирование потребителей в клиентские группы

Авторы подробно рассматривают вышеуказанные сегменты с точки зрения поведенческих характеристик, стили жизни и уровня экспертизы на банковском рынке. Так самую большую долю занимает сегмент «Массовый.Развитие» (22%), который относится к представителям молодых людей в возрасте до 30 лет и у которого средняя вовлеченность в категорию банковских продуктов. Данный сегмент, по мнению авторов, плохо разбирается в банковских продуктах, но является одним из самых активных пользователей Интернета. Также к категории молодых людей относятся такие сегменты как «Активный.Развитие» (7%), «Молодежь с низким доходом»(4%). Самую наименьшую долю занимает сегмент «Предприниматели» (3%), но при этом у такой клиентура высокая вовлеченность в использовании различных банковских продуктах на крупные суммы.

Таким образом, клиентская политика способствует установлению взаимоотношений с клиентами и формированию сбалансированной клиенткой базы, а анализ определяющих факторов позволяет выявить ее сущность и роль в коммерческом банке.

1.2. Современные кредитные продукты и экономическая эффективность их продаж в коммерческом банке

Современный коммерческий банк является мощным центром продаж как классических, так и новых банковских продуктов, в котором происходит поиск и организация обновленных систем реализации услуг, управление взаимоотношениями с действующими и потенциальными покупателями. «Преобладающим спросом среди всех продуктов коммерческого банка пользуются кредитные продукты, они же являются и самыми прибыльными для банка, поэтому именно в кредитной деятельности банка сконцентрировано множество преобразований и нововведений» [14, стр.87].

В процессе разработки кредитных продуктов банки должны решать 2 важные задачи: снижение своих кредитных рисков и максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Анализ современной практики и мнений, представленных в экономической литературе, позволяет говорить о том, что в настоящее время главное внимание учеными и практиками уделяется вопросам управления конкурентоспособностью кредитных продуктов с учетом: их рискованного уровня и доходности; формирования имиджа для банков; продвижения этих продуктов на рынке; видов и стадий разработки и внедрения банковских инноваций.

В трудах отечественных авторов исследованы отдельные элементы кредитного рынка. «Виды современных кредитных продуктов, соотношение понятий «кредитная услуга» и «кредитный продукт», способы применения современных технологий и инноваций при разработке кредитных услуг изучены в работах А.Н. Иванова, С.А. Даниленко, Л.Р. Курмановой, А.И. Полищук, И.Н. Рыковой, Е.В. Тихомировой» [30, стр.20].

Понятие и перечень кредитных продуктов банков не определены в нормативно – правовой базе РФ. В экономической литературе также нет единства в их понимании, при этом кредитные продукты часто отождествляются с кредитными услугами. Это не вполне корректно с позиции клиента

ориентированного подхода, который должен быть основополагающим для банков. Кредитная услуга – это совокупность взаимосвязанных интеллектуальных, финансовых, технических и прочих действий (операций) банка, направленных на удовлетворение потребностей клиентов в привлечении ресурсов на возвратной основе, или как итог деятельности банка по удовлетворению финансовых потребностей клиентов. В отличие от нее, кредитный продукт – это уже конкретная категория, это то, что конкретный клиент фактически покупает у конкретного банка, и он представляет собой конкретное воплощение кредитной услуги в форме ее четкого определения или структурирования условий, рассчитанных на конкретного заемщика или на их группу. Кредитная услуга является основной для банка. Не случайно банк иногда называют крупным кредитным учреждением. Действительно, в общей сумме активов банка, основной удельный вес составляют кредитные услуги, которые являются основным направлением размещения средств банка. Чаще всего за счет кредитования клиентов банк получает большую часть дохода [35, стр.64].

Роль кредита в современной экономике очень велика на микро- и макронациональном уровне и на мировом уровне развития:

- «за счет кредитования расширяются масштабы и функционирующего капитала, а значит, производства, товарного обращения и занятости;

- кредит придает капиталу эластичность и мобильность, т.е. предоставляется возможность перебрасывать огромные финансовые ресурсы от одних предприятий, отраслей, секторов экономики к другим предприятиям, отраслям, секторам и странам;

- кредит содействует увеличению возможностей потребителей и повышению качества жизни населения;

- позволяет ускорить процесс накопления капитала, содействует более быстрому обновлению технологической базы производства и научно-технического прогресса;

- способствует развитию внешней торговли, углублению

международного разделения труда;

– кредит – один из важнейших инструментов регулирования экономики».

Анализ эффективности продаж кредитных продуктов в банках проводится для получения наиболее полной картины развития кредитования в данном конкретном банке и в банковской отрасли в целом. Основной целью повышения эффективности продаж кредитных продуктов является минимизация рисков, увеличение объемов кредитования, увеличение работоспособности активов, улучшение качества кредитов [30, стр.24].

В исследованиях, посвященных эффективности банковской деятельности, также нет ее однозначных трактовок. «Автор Л.Г. Батракова отмечает, что «эффективность – это самая сложная экономическая категория и поэтому наиболее существенные характеристики банка, такие как многомерность, динамичность, взаимосвязанность различных сторон и другие, находят свое отражение через эту категорию». Автор О.Б. Волошина при определении эффективности функционирования коммерческого банка придерживается традиционного подхода, определяя его как «степень достижения цели, стоящей перед оцениваемым банком, с непременным анализом затраченных на это ресурсов» [37, стр.612].

Правильно спланированное управление кредитованием в банках – это главный показатель повышения эффективности кредитных отношений.

Анализ эффективности кредитных операций в банках складывается из финансового прогнозирования инструментов и моделирования деятельности комплексного анализа оценок достигнутых результатов, метод изучения оценки выбранных направлений [43, стр.229].

С помощью системы показателей проводится анализ эффективности кредитной деятельности банка:

1. Доходность кредитных операций.
2. Удельный вес доходов от предоставления кредитов в общей сумме доходов.
3. Рентабельности кредитных операций.

Изобразим показатели эффективности кредитной деятельности банка в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Показатели эффективности кредитной деятельности банка [5]

Показатель	Описание
Рентабельности кредитных операций	Рассчитывается делением дохода от предоставленных кредитов на затраты на привлечение ресурсов (суммы, выплаченные по вкладам клиентам). Рост этого показателя свидетельствует о правильности примененной банком политики установления процентных ставок на кредиты и вклады.
Доходность кредитных операций	Рассчитывается делением прибыли от кредитных операций на средние активы. Этот коэффициент свидетельствует о том, сколько получено дохода (прибыли) от кредитных операций на каждый тенге, вложенный в активы. Рост показателя прибыльности быстрыми темпами по сравнению с показателем доходности свидетельствует о росте эффективности кредитных вложений.
Удельный вес доходов от предоставления кредитов в общей сумме доходов	Рассчитывается делением дохода от предоставления кредитов на общую сумму доходов банка. Если коэффициент удельного веса кредитных доходов выше коэффициента удельного веса кредитов в доходных активах, то

В целях повышения эффективности и качества сферы банковских услуг можно предложить следующие мероприятия, реализация которых позволит увеличить любой кредитной организации объем продаж, приведет к росту капитализации банка и получению прибыли.

1. Внедрение высокотехнологичного дистанционного обслуживания. «Стремление сократить затраты и упростить процедуру обслуживания клиента привело к использованию в сфере банковских услуг современных информационных технологий, однако они включают в себя не только технические или технологические разработки, но и внедрение новых форм бизнеса, новых методов работы на рынке, новых финансовых инструментов.

2. Создание службы персонального менеджера, который досконально будет знать историю каждого клиента, специфику его запросов и проблем. Такие службы при грамотном подходе и широком использовании информационных технологий позволят не только существенно повысить качество обслуживания клиентов, но и усовершенствовать внутрибанковскую

работу, сокращая внутренние расходы и формируя спрос на дополнительные услуги.

3. Технология выездного обслуживания».

В настоящее время многие банки активно используют технологию выездного обслуживания. Клиенту достаточно оставить заявку в электронном виде или позвонить в центр банка, и специалист отдела продаж сам приедет к клиенту в заранее согласованное время.

Среди видов заявок по технологии выездного обслуживания могут быть обработаны заявки на открытие счета, получение кредита и прочие банковские операции

4. «Обеспечение клиентов актуальной информацией об услугах и технологиях банка и проведение специальных программ по повышению лояльности текущих клиентов и привлечению новых» [34, стр.77].

Одним из каналов информирования клиентов о продуктах и услугах являются презентационные материалы банка, основное назначение которых – ознакомление клиента с возможностями получения им той или иной банковской услуги и порядком ее предоставления. Важно, чтобы эти материалы были удобны и понятны клиенту. Для этого они должны составляться как бы с точки зрения клиента и структурироваться, исходя из потребностей и понимания клиента.

Таким образом, чтобы выдержать конкуренцию коммерческие банки должны постоянно расширять диапазон оказываемых услуг. Расширение спектра банковских услуг и повышение качества обслуживания клиентов дает возможность повысить их конкурентоспособность в привлечении ресурсов и новых клиентов.

1.3. Особенности экономического поведения потребителей на рынке услуг кредитования

Одной из приоритетных задач в экономической политике любого государства является обеспечение устойчивого развития банковской системы. Это определяется тем, что банковская система как элемент рыночной инфраструктуры оказывает существенное влияние на соответствующий базис, в роли которого выступает производство. Эффективная мобилизация временно свободных денежных средств создает благоприятную основу для их размещения в экономической системе и способствует ее росту [22, стр. 246].

Рассматривая банковский сектор, важно отметить, что ключевое место в структуре операций российских банков занимает кредитование [215, стр.90]. Классификация кредитных продуктов и на сегодняшний день достаточно разнообразная, регулярно дополняется, расширяется и позволяет учитывать специфические потребности каждой категории потенциальных заемщиков. Однако, с количеством выданных кредитов растет и просроченная задолженность по ним.

Финансовые результаты 2016 года в банковском секторе, опубликованные Центральным Банком Российской Федерации, свидетельствуют о значительном увеличении просроченной задолженности физических лиц по розничному портфелю кредитов (потребительские кредиты, автокредиты, кредитные карты, ипотечные кредиты). Удельный вес такой просроченной задолженности в общем объеме кредитного портфеля достиг 8,3 % — свидетельствуют данные Центробанка. Международное рейтинговое агентство Fitch Ratings оценило количество должников в 40 млн человек, при этом обслуживать свои долги могут лишь 8 млн. граждан. Долги россиян перед банками оценены в 11 трлн руб. [40, стр.749].

Аналитики отмечают, что основными причинами проблемы является не политика банков по реализации кредитных продуктов, а низкая финансовая грамотность населения, его неспособность критически оценить свои финансовые возможности и скорректировать свои потребительские

предпочтения исходя из общей экономической ситуации. По нашему мнению, следует глубже изучить поведение потребителя, мотивы принятия решения о необходимости получения кредита. Эта область вопросов является смежной с психологическими исследованиями экономического поведения людей и в последние годы становится предметом междисциплинарных исследований.

Теоретические дискуссии в экономической науке в представлении В. М. Молоканова спотыкаются о самый неудобный факт экономической деятельности общества — человеческое поведение иррационально [44, с. 138]. Выделяют три группы моделей, которые сменяют друг друга в соответствии с ходом развития науки. Условно можно представить их в одномерном пространстве рациональности. Самые ранние взгляды на потребление были рациональны, современные концепции все более учитывают иррациональное поведение потребителя. Рассмотрим их подробнее.

Рациональные классические модели потребления. «Экономический человек» Адама Смита представляет первую рациональную модель поведения человека в условиях рынка. В соответствии с ней потребитель стремится к максимизации удовольствия (полезности) от приобретаемых товаров и принимает решение, руководствуясь этим требованием. Описать поведение потребителя можно с помощью четырех принципов: максимизации полезности, определенности потребностей в условиях ограниченности ресурсов, устойчивости потребительских предпочтений, независимости от других участников рынка. Несмотря на определяющее значение модели рационального поведения потребителя в макроэкономическом контексте, ее слабость в неспособности предсказывать импульсивные нерациональные покупки. Эти критические выводы легли в основу субъективной модели экономического поведения.

1. Рациональные субъективные модели потребления. В соответствии с этой теорией человек оценивает не максимум полезности, а субъективную полезность, которая измеряется с помощью относительной шкалы, показывающей предпочтительность того или иного набора товаров для потребителя. Новизна модели в том, что помимо классических параметров

рационального потребления, она учитывает отношение потребителя к товару, например, пресыщением им. Таким образом, дополняя рациональный мотив субъективным, она позволяет предсказывать изменения потребительских предпочтений под влиянием моды, вкуса и других социальных и индивидуальных параметров.

2. Иррациональная модель поведения потребителя разрабатывалась в зарубежной экономической науке Д. Канеманом, А. Тверски [22, стр.246], Т. Б. Вебленом, В. Парето и другими исследователями. В ее основе лежит убеждение о том, что поведение потребителя не является рациональным, зачастую даже осознанным. Оно определяется социальными оценками, социальными ценностями, привычками и прочими неэкономическими факторами. Таким образом, она не согласуется со взглядами А. Смита, но позволяет объяснять многие феномены человеческого поведения.

Мы полагаем, что исследование поведения потреби- теля кредитных услуг еще более акцентирует внимание на индивидуальных особенностях, лежащих в основе иррационального поведения. Можно говорить о том, что человек, выбирая товар, принимает решение о его приобретении за счет заемных средств исходя из собственных представлений, которые опосредованы показателями когнитивного развития, социально-культурной средой, жизненным опытом.

При возможности прогнозирования поведения потребителей необходимо изучить систему ценностей целевых групп потребителей на рынке услуг кредитования, под которыми понимаются обобщенные представления или ожидания, определяющие поведение консумента при выборе того или иного товара и услуги, на приобретение которых у него недостаточно собственных средств, и он прибегает к услугам кредитования. Это важные детерминанты образа жизни современного индивидуума на достаточно развитом рынке в условиях конкурентоспособности учреждений кредитования, в том числе в части оценки платежеспособности потребителей.

Рассмотрим ценностный подход, характеризующий иррациональность потребительского поведения на рынке услуг кредитования подробнее.

Ценности кредитного продукта с позиций потенциального потребителя представляют интерес для кредитных учреждений, поскольку они помогают сегментировать рынок по такому психологическому критерию, как образ жизни. Человеческие ценности вырабатываются под воздействием социальных институтов, существующих во внешней среде определенного общества [49, стр.448]. Следовательно, изучение системы ценностей позволяет кредитному учреждению предвидеть направление развития деятельности по эффективному продвижению востребованных кредитных продуктов. Таким образом, ценности содержат представление о совокупности идеальных свойств и качеств кредитных продуктов, которые являются желаемыми в данном социуме.

Социально-экономический статус потребителя определен нами как совокупность ряда факторов, а именно: демографических, социальных и экономических. К примеру, присущий детям низкий уровень когнитивного развития не дает возможности адекватно осуществлять экономические действия. Социально-культурная среда диктует выбор товара с определенными качествами (брендом, свойствами). Жизненный опыт пережитых экономических кризисов заставляет запасаться плазменными телевизорами и солью.

Кредитное поведение может рассматриваться как иррациональное не только из-за невыгодности покупки, но из-за нестандартности взаимодействия с экономическими агентами (агрессивное, провокативное, деструктивное поведение потребителей, получившее название «потребительский экстремизм»).

В целом совершенствование модели потребительского поведения требует дополнительного изучения психологического состояния потребителя.

Ранние исследования потребительской мотивации связывают психологические мотивы покупки с последствиями приобретения различных товаров и брендов. Например, Дж. Уделл предполагал, что мотив совершения покупки не так очевиден [22, стр.248]. Он разделял спонтанные покупки, совершаемые импульсивно, под воздействием краткосрочных психологических мотивов, и покупки, совершаемые с целью удовлетворения потребности в конкретном товаре. Это предположение подчеркивает важность изучения мотивов приобретения тех или иных товаров, не всегда связанных с

непосредственной необходимостью использования продукта. Последующие предположения подчеркнули важность изучения потребительских мотивов (поведения), не обязательно связанных с использованием продукта. Э. Таубер, например, исследовал причины, по которым люди покупают те или иные товары [10, стр.102]. На основе небольшого количества детальных интервью исследователь выделил различные личные и социальные мотивы покупки, такие как получение удовольствия от самого процесса покупки, уникальность продукта, доверие к продавцу и другие. М. Холбрук и Э. Хиршман также подвергли критике фокусировку потребительского спроса на преимущества продукта и его непосредственных функциях и акцентировали внимание на таких явлениях, как эстетическое наслаждение, стремление осуществить мечту, чувственное удовольствие и тому подобное [16, стр.60].

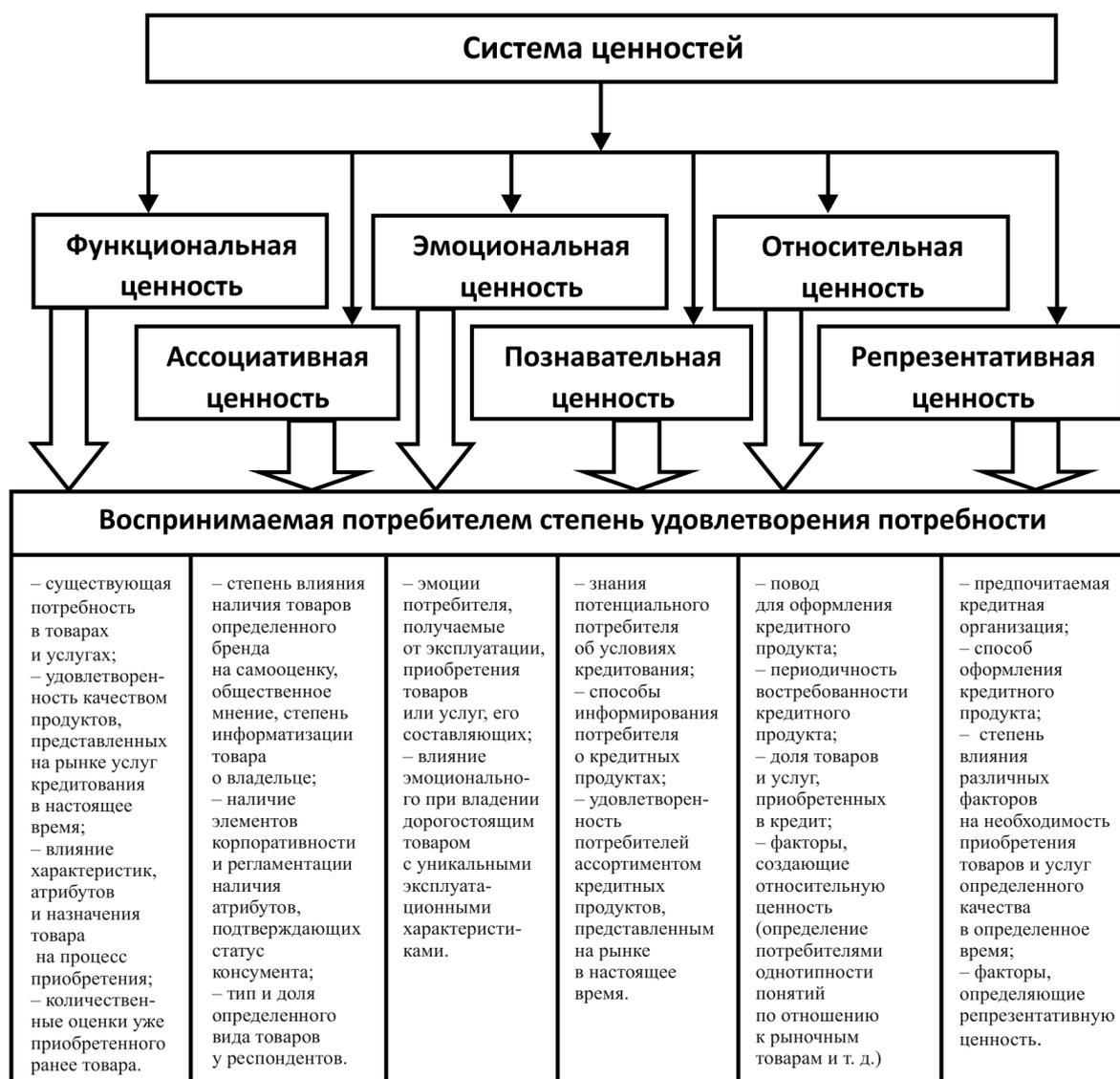


Рис. 1.2. Схема системы ценностей (иррациональные факторы), обуславливающая индивидуальный рыночный выбор потребителя на рынке услуг кредитования

Иная точка зрения на мотивационное поведение потребителей появилась за последнее время в научной литературе. Названная компульсивным потреблением (Фабер Р. и Оджин Т.; Фабер Р., Оджин Т. и Круч Т.), компульсивными покупками (Оджин Т. и Фабер Р.; Валенс Дж., Д' Астус А. и Фортъе Л.) или аддиктивным потреблением (Кинг А., Шер- нон Дж.), эта точка зрения подчеркивает дисфункциональную сторону деятельности покупателя, устанавливая, помимо желаний купить, мотивы функциональные или психологические, связанные с удовольствием от потребления как такового.

На основании проведенного анализа, интерпретации полученных результатов отметим, что систематическое использование кредитными организациями в рамках продуктовой политики механизмов удержания клиентов позволит расширить и диверсифицировать их деятельность; обеспечить лояльность клиентов в условиях стремительного обновления перечня финансовых инструментов, многие из которых предлагаются банковскими конкурентами (небанковскими кредитно-финансовыми институтами); достичь заданных финансовых параметров в деятельности банков. Это, в свою очередь, обеспечит их устойчивое развитие, позволит закрепиться в традиционных, а также занять новые конкурентные ниши на финансовом рынке.

Таким образом, клиентская политика банка

ГЛАВА 2. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА ВТБ (ПАО) НА РЫНКЕ КРЕДИТНЫХ УСЛУГ

Организационно-экономическая характеристика Банка ВТБ (ПАО)

Банк ВТБ(ПАО) – один из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Он входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Сеть банка формируют 1062 офиса в 72 регионах страны. Банк предлагает клиентам основные банковские продукты, принятые в международной финансовой практике.

В числе предоставляемых Банком ВТБ(ПАО) услуг:

- выпуск банковских карт;
- ипотечное и потребительское кредитование;
- автокредитование;
- услуги дистанционного управления счетами;
- кредитные карты с льготным периодом;
- срочные вклады;
- аренда сейфовых ячеек;
- денежные переводы.

Часть услуг доступна клиентам банка в круглосуточном режиме, для чего используются современные телекоммуникационные технологии.

На современном этапе без правильного и регулярного анализа финансовых результатов банка невозможно дальнейшее функционирование банка, так как на их основе строится бизнес-планирование деятельности, и принимаются соответствующие управленческие решения [18].

Анализ результативности банковской деятельности начинается с анализа доходов и расходов, а заканчивается исследованием прибыли. Анализ доходов

и расходов банка дает возможность изучения результатов деятельности коммерческого банка, следовательно, и оценки эффективности его как коммерческого предприятия.

ПАО ВТБ является одним из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Банк входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, ВТБ обеспечил выполнение целей стратегии на 2014 – 2016гг. по качественному росту бизнеса и сохранению лидирующих позиций на российском банковском рынке, повышению эффективности и бережливому отношению к расходам, дальнейшему развитию модели управления.

Перевыполнены цели стратегии по работе с корпоративными клиентами, существенно укреплены позиции на рынке обслуживания населения. Опережающая по сравнению с рынком динамика кредитного портфеля юридических лиц позволила группе ВТБ нарастить рыночную долю до 16%, доля в привлеченных средствах корпоративных клиентов выросла до еще более значимой отметки – 23%. [8, стр.14]

Рейтинг кредитоспособности ПАО ВТБ от аккредитованных рейтинговых агентств представлен в таблице 2.1.

Следовательно, можно отметить, что ПАО ВТБ является стабильно развивающимся банком. Рейтинговое агентство S&P Global Ratings 07.03.2018 повысило долгосрочный и краткосрочный рейтинги Банка ВТБ (ПАО) до «BBB-/A-3», прогноз стабильный.

Таблица 2.1

Рейтинг кредитоспособности ПАО ВТБ от аккредитованных рейтинговых агентств (по состоянию на 01.04.2018г.) [55]

Агентство	Долгосрочный международный	Краткосрочный	Национальный	Прогноз
-----------	----------------------------	---------------	--------------	---------

S&P	BBB- (Самый низкий рейтинг в инвестиционной категории)	A-3 (Достаточная кредитоспособность)		стабильный
Moody`s	Ba2 (Сравнительно небольшая уязвимость)			позитивный
Эксперт РА			ruAAA (Наивысший уровень)	стабильный

Банк ВТБ (ПАО) является одним из крупнейших российских банков с точки зрения покрытия территории страны сетью филиалов и их внутренних структурных подразделений.

Региональная сеть Банка насчитывает 43 филиала, 595 дополнительных офисов и 798 операционных офисов.

Филиалы Банка открыты в 20 городах России (Архангельске, Вологде, Воронеже, Гатчине, Екатеринбурге (2 филиала), Калининграде, Кирове, Красноярске, Москве (2 филиала), Мурманске, Новосибирске, Нижнем Новгороде (2 филиала), Великом Новгороде, Петрозаводске, Пскове, Санкт-Петербурге (8 филиалов), Ставрополе (2 филиала), Хабаровске, Ростове-на-Дону (2 филиала), Южно-Сахалинске). Таким образом, в настоящее время филиалами Банка, расположенными во всех федеральных округах, охвачена большая часть субъектов Российской Федерации. Также 2 филиала открыты на территории иностранных государств (в г. Нью-Дели, Индия и г. Шанхай, Китай). Банком открыты представительства в Китае (г. Пекин) и в Италии (г. Милан) [18].

В третьем квартале 2017 года на базе филиалов ВТБ 24 (ПАО) открыто 9 филиалов Банка ВТБ (ПАО) в городах России (Екатеринбурге, Новосибирске, Москве (2 филиала), Краснодаре, Хабаровске, Воронеже, Самаре, Санкт-Петербурге). Банк ВТБ (ПАО) на основании статьи 4 Федерального закона № 395-1 «О банках и банковской деятельности» является Головной кредитной организацией в составе банковской Группы (далее – группа ВТБ или Группа) [8, стр.16].

Далее проведем анализ доходов и расходов банка. В таблице 2.2 представим динамику процентных доходов и расходов Банка ВТБ(ПАО) за 2015-2017 года.

Таблица 2.2

Динамика процентных доходов и расходов Банка ВТБ(ПАО)
за 2015-2017гг., млрд.руб.

Показатель	По состоянию на начало года			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Процентные доходы, всего в т.ч.	636,3	721,9	672,4	113,5	93,1	105,7
от размещения средств в кредитных организациях	88,0	63,5	45,2	72,2	71,2	51,4
от ссуд, предоставленных клиентам (не кредитным организациям)	445,9	560,6	553,9	125,7	98,8	124,2
от вложений в ценные бумаги	102,2	97,7	73,2	95,6	74,9	71,6
Процентные расходы, всего в т.ч.	534,6	468,5	540,6	87,6	115,4	101,1
по привлеченным средствам кредитных организаций	215,8	148,9	110,3	69,0	74,1	51,1
по привлеченным средствам клиентов	301,6	381,5	348,9	126,5	91,5	115,7
по выпущенным долговым обязательствам	17,1	10,2	9,3	59,6	91,2	54,4
Чистые процентные доходы	101,6	181,3	203,8	178,4	112,4	200,6
Комиссионные доходы	21,3	29,2	32,4	137,1	111,0	152,1
Комиссионные расходы	3,9	4,1	4,6	105,1	112,2	117,9
Прочие операционные доходы	14,8	22,3	19,4	150,7	87,0	131,1
Операционные расходы	71,4	82,9	128,5	116,1	155,0	180,0
Прибыль(убыток) за отчетный	49,1	69,1	101,2	140,7	146,5	206,1

Банк России продолжает политику по снижению ключевой ставки. Так, за 2016 год ключевая ставка Банка России находилась в интервале с 10% до 11%, а в 2017 году ставка находилась в диапазоне от 7,75% до 10%. Общая тенденция к снижению процентных ставок в банковском секторе привела к уменьшению процентного дохода Банка и, несмотря на увеличение комиссионных доходов на 11,2%, произошло уменьшение доходов от основной деятельности (процентные и комиссионные) на 46 245 356 тыс. рублей. Однако, в 2016 году из-за снижения процентных ставок произошло уменьшение процентных расходов на 12,4%, что оказало положительный эффект на чистый процентный доход, который вырос на 12,4% или 22,5млрд. рублей в сравнении 2016 и 2017 годов.

Чистый доход от операций с финансовыми активами и обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, за 2017 год составил 8,8 млрд.рублей в сравнении с 68,7 млрд.рублей чистого расхода за 2016 год. За 2017 год чистый расход от операций и переоценки иностранной валюты и драгоценных металлов составил 42,1 млрд. рублей, а в 2016 году был показан чистый доход в размере 28,3 млрд.рублей. Чистый доход от операций с ценными бумагами за 2017 год в сравнении с 2016 годом вырос на 20,9 млрд. рублей, в основном за счет доходов от операций с ценными бумагами, имеющимися в наличии для продажи. Результаты по данным статьям являются взаимосвязанными, и суммарно они отражают общий результат деятельности на валютном и фондовом рынках, а также результат переоценки открытых валютных позиций.

Доходы от участия в капитале других юридических лиц за 2017 год составили 53,2 млрд. рублей, что на 14,7% больше аналогичного показателя 2016 года. В индивидуальной отчетности Банка ВТБ (ПАО) произошел рост операционных расходов на 55,0% за 2017 год в сравнении с 2016 годом вследствие присоединения основной части бизнеса ОАО «Банка Москвы» к Банку ВТБ (ПАО) в мае 2016 года и расходом от изменения справедливой стоимости недвижимости, временно неиспользуемой в основной деятельности.

Чистая прибыль за 2017 год в сравнении с результатом за 2016 год выросла на 32,2 млрд. рублей и составила 101,2 млрд. рублей против 69,1 млрд. рублей. Причинами роста чистой прибыли являются увеличение чистого процентного и комиссионного дохода, суммарные положительные изменения от операций с производными финансовыми инструментами, ценными бумагами и драгоценными металлами, рост объемов полученных дивидендов от дочерних организаций, признание отложенного налогового актива по перенесенным на будущее убыткам, а также восстановление резервов на возможные потери по ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, скомпенсированное ростом резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, средствам, размещенным на корреспондентских счетах, а также начисленным процентным доходам.

Чистая ссудная задолженность Банка за 2017 год выросла на 2,0% и в абсолютном выражении составила 6 541, 8 млрд. рублей.

По сравнению с 01.01.2017 привлеченные средства Банка увеличились на 123, 7 млрд. рублей и по состоянию на 01.01.2018 г. равны 7 983,3 млрд. рублей. Банк заместил привлеченные средства от Центрального банка Российской Федерации средствами кредитных организаций, некредитных организаций и выпуском долговых обязательств. Данные изменения являются следствием оптимизации стоимости фондирования Банка.

Для оценки динамики процентных доходов и расходов ПАО ВТБ, представим графически их динамику на рис.2.1.

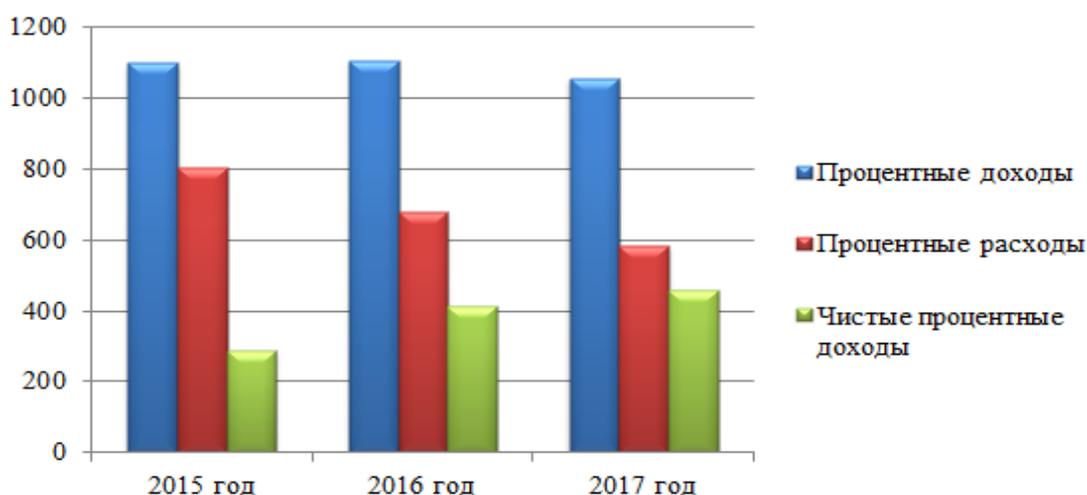


Рис. 2.1. Динамика процентных доходов и расходов Банка ВТБ(ПАО) за 2015-2017 гг., млрд.руб.

Анализируя представленную динамику, отметим, что доходы значительно превышают уровень расходов в ПАО ВТБ в период 2015-2017 года. Так, в 2016 году доходы банка увеличились по сравнению с уровнем 2015 года на 0,63%. А в 2017 году наблюдается небольшое снижение доходов (4,65%)[50, стр.14].

Что касается процентных расходов ПАО ВТБ, то можно заметить динамику их снижения. Так за общий период 2015-2017 года снижение расходов составило 27,62%.

Чистый процентный доход банка имеет положительную динамику на протяжении анализируемого периода, в 2017 году чистый процентный доход ПАО ВТБ составил – 203,8 млрд.руб., что больше уровня 2015 года на 100,6%.

На рисунке 2.2 представим структуру процентных доходов ПАО ВТБ в 2017 году.



Рис. 2.2. Структура процентных доходов Банка ВТБ (ПАО) за 2017 г., %

Как видно в 2017 году основной процентный доход был получен от кредитов и авансов клиентам.

На рисунке 2.3 представим структуру процентных расходов ПАО ВТБ за 2017 год. Анализируя рис.2.3, можно отметить, что основные расходы ПАО ВТБ в 2017 году были связаны со средствами клиентов.

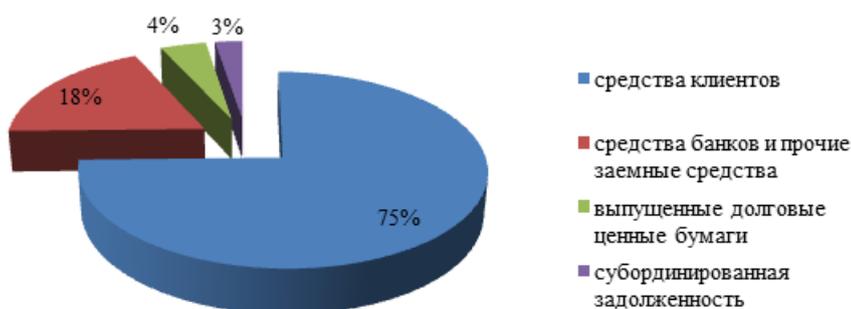


Рис. 2.3. Структура процентных расходов Банка ВТБ(ПАО) за 2017 г., %

Чтобы оценить, насколько деятельность ВТБ является прибыльной, необходимо сделать оценку чистой прибыли за период 2015-2017 года. В этих целях, на рисунке 2.4 представим динамику чистой прибыли банка.

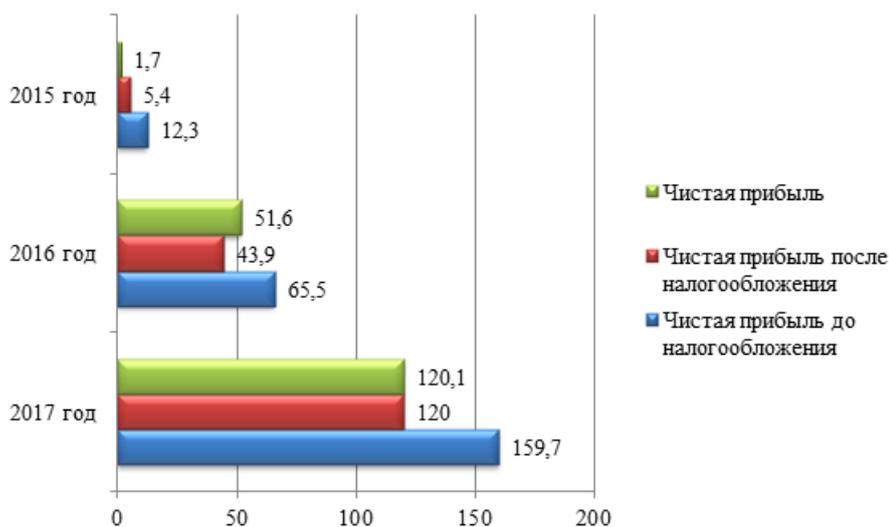


Рис. 2.4. Динамика прибыли Банка ВТБ(ПАО) за 2015-2017 гг., млрд.руб.

На основании рис.2.4, можно отметить, что уровень чистой прибыли ПАО ВТБ имеет положительную динамику. Так в 2016 году чистая прибыль банка составила – 101,2 млрд.руб., что больше уровня 2015 года в 2 раза.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров Банка ВТБ (публичное акционерное общество) от 09.11.2017 (Протокол № 51 Общего собрания акционеров Банка ВТБ (ПАО)), 01.01.2018 была осуществлена реорганизация Банка ВТБ (ПАО) в форме присоединения к нему ВТБ 24 (ПАО), в результате которого обслуживание клиентов обоих банков стало осуществляться под единым брендом ВТБ. [20, стр.16]

Данное присоединение было одной из ключевых инициатив в рамках утвержденной стратегии Группы ВТБ на 2017-2019 года и руководство ожидает синергии бизнес-процессов и сокращения затрат от интеграции двух банков. В результате присоединения к ВТБ 24 (ПАО) был получен доход от присоединения в сумме 41, 9 млрд. рублей, определенный как разница между величиной инвестиции, относящейся к данному банку и балансовой стоимостью чистых активов присоединяемого банка с поправкой на фонды переоценки имущества и ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи. [8, стр.74] Величина накопленной положительной переоценки имущества и ценных бумаг, имеющих в наличии для продажи, была включена в соответствующие резервы Банка на дату присоединения.

Величина собственных средств (капитала) Банка ВТБ (ПАО) увеличилась на 364 млрд рублей и составила на 01.01.2018 г. 1 433 млрд рублей.

С учетом этих факторов улучшились значения обязательных нормативов, устанавливаемых Банком России, расчет которых зависит от размера капитала.

Таким образом, деятельность ПАО ВТБ за период 2015-2017 года, несмотря на нестабильную геополитическую обстановку в России, можно назвать прибыльной и динамично развивающейся.

2.2. Анализ процесса организации клиентской политики в Банке

Следует отметить, что для удержания клиентов банк должен проводить регулярные мониторинги: уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских продуктах, морально-психологического климата в коллективе и офисах банка.

На примере коммерческого банка с государственным участием ВТБ (ПАО) рассмотрим более детально подход данной кредитной организации к формированию своей клиентской политики.

Банк ВТБ (ПАО) является универсальным банком, который предоставляет широкий ассортимент услуг для юридических и физических лиц.

В корпоративном бизнесе Банк ВТБ (ПАО) успешно конкурирует с российскими и международными игроками за обслуживание крупных и крупнейших корпораций, а также компаний среднего бизнеса. Банк предлагает комплексные решения любого уровня сложности благодаря присутствию в различных финансовых сегментах.

В розничном бизнесе Банк ВТБ (ПАО) является одним из ключевых игроков на российском рынке. Банк ВТБ (ПАО) делает основной акцент на внедрении инновационных, высокотехнологичных продуктов и сервисов.

Ключевыми направлениями бизнеса Банка ВТБ (ПАО) являются:

1. Корпоративно-инвестиционный бизнес – комплексное обслуживание групп компаний с выручкой свыше 10 млрд рублей в рыночных отраслях и крупных клиентов строительной отрасли, государственного и оборонного секторов;

2. Работа со средним и малым бизнесом – в сегменте среднего бизнеса предоставление клиентам с выручкой от 300 млн рублей до 10 млрд рублей широкого спектра стандартных банковских продуктов и услуг, а также специализированное обслуживание компаний муниципального бизнеса; в сегменте малого бизнеса – предоставление банковских продуктов и услуг компаниям и индивидуальным предпринимателям с годовой выручкой до 300 млн рублей;

3. Розничный бизнес – обслуживание физических лиц.

За последние четыре года Банк ВТБ (ПАО) создал уникальную бизнес-модель, основанную на сочетании ведущего корпоративно-инвестиционного банка и одного из самых эффективных розничных банков на российском рынке. Укрепил свои позиции в качестве лидера рынка, нарастив объемы бизнеса быстрее конкурентов за счет как органического роста, так и эффективных приобретений.

Ключевыми направлениями работы в области клиентской политики банка выступают:

1) увеличение рыночной доли по всем ключевым продуктам, включая кредиты, текущие счета, комиссионные продукты;

2) увеличение клиентской базы сегмента среднего бизнеса в 1,6–1,8 раза и активное развитие кросс-продаж;

3) оптимизация расходов, в том числе за счет оптимизации действующей сетевой инфраструктуры. [52, стр.126]

По данным трем направлениям ВТБ (ПАО) продолжает наращивать клиентскую базу и долю рынка по обслуживанию клиентов банка (табл.2.3).

Таблица 2.3

Изменение количества клиентов Банка в 2015-2017 гг., млн.чел.

Клиенты компаний Банка	По состоянию на начало года			Абсолютное отклонение, +/-		
	2016	2017	2018	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Субъекты крупного бизнеса, тыс.	23,2	19,5	29,8	-3,7	10,3	6,6
Субъекты среднего бизнеса, тыс.	70,04	88,9	608,3	18,9	92,7	139,6
Субъекты малого бизнеса, тыс.	398,65	426,7		28,1		
Физические лица, млн чел.	19,0	21,1	38,3	2,1	17,2	19,3

Как видно из представленной таблицы 2.3, в сегменте розничного бизнеса за 2015–2017 годы положительный финансовый результат отмечен по всем кредитным операциям кредитной организации. Количество клиентов-физических лиц выросло вдвое, с 9,1 млн.чел. до 38,3 млн.чел. Кроме того, в 2017 году произошло объединение сегментов малого и среднего бизнеса в один, таким образом количество таких клиентов выросло на 139,6 тыс.чел. Такой быстрый рост рынка при одновременном сохранении доходности обеспечивается за счет:

1) создания новых клиентских потоков и повышения качества работы с текущей клиентской базой;

2) создания эффективной многоканальной платформы путем развития функциональности и качества обслуживания в сети, call-центре, интернет-банке и пр.;

3) развития сегментно-ориентированных моделей продаж и обслуживания клиентов;

4) построения успешной федеральной модели работы с малым бизнесом;

5) построения необходимой для поддержки развития инфраструктуры (усовершенствование кредитного конвейера, развитие системы сбора проблемной задолженности, развитие ИТ-инфраструктуры) [18].

Для того, чтобы формирование клиентской базы, а также сопровождение клиентов происходило должным образом, в банке осуществляется сегментация клиентов.

Основной частью бизнеса Банка ВТБ (ПАО) является обслуживание корпоративных клиентов. Работа с крупными корпоративными клиентами основана на отраслевой специализации. Это позволяет совершенствовать

условия обслуживания клиентов, претворить в жизнь единую процентную, тарифную и кредитную политику.

Инструменты управления клиентской базой банка разнообразны, важным является выбор наиболее эффективной их комбинации, соответствующей избранной стратегии банка на данном этапе его развития.

В целях обеспечения максимальной эффективности обслуживания клиентов в сегмента «Корпоративно-инвестиционный бизнес» (далее -КИБ) сформированы клиентские подразделения, отвечающие за взаимодействие с клиентами, и продуктовые подразделения, в компетенцию которых входит предоставление и развитие современной линейки банковских продуктов.

Модель обслуживания клиентов основана на формировании в рамках клиентского подразделения отраслевых дирекций и управлений, Данный подход позволяет повысить качество отраслевой экспертизы и выстроить предложение банковских продуктов с учетом потребностей конкретных клиентов.

1. Включает в себя расходы на создание резерва под обесценение долговых финансовых активов и создание резерва под обесценение прочих активов, обязательства кредитного характера и судебные иски.

Структура продуктовых подразделений также сформирована с учетом отраслевой специализации и особенностей обслуживания клиентов крупного бизнеса. Это, в частности, позволяет оптимизировать подходы к проведению кредитного анализа и повысить качество кредитного портфеля.

Транзакционный бизнес представлен двумя основными группами продуктов – документарным бизнесом, включающим в себя различные виды гарантий и аккредитивов, и группой продуктов управления ликвидностью, включающей в себя продукты управления расчетами, продукты привлечения (в том числе с начислением процентов на остатки по счетам клиентов), а также эквайринг, дистанционное банковское и расчетно- кассовое обслуживание.

В рамках инвестиционного бизнеса клиентам Банка доступен полный перечень инвестиционно-банковских продуктов, включая проведение торговых операций, организацию выпуска долговых и долевых ценных бумаг, финансовое консультирование по сделкам на рынках капитала и в области слияний и

поглощений, прямые инвестиции, управление активами, конверсионные операции, хеджирование валютных и процентных рисков.

В 2017 году по мере улучшения ситуации в экономике в корпоративно-инвестиционном бизнесе в ВТБ стали наблюдать повышение спроса на кредитные продукты и рост активности на рынках капитала. КИБ удалось достигнуть целевых значений ключевых финансовых показателей бизнеса. Удерживать первые позиции позволяет мобильная бизнес-модель и готовность к использованию инновационного подхода в решениях в зависимости от условий, которые диктует рынок.

Особый упор был сделан на диверсификацию бизнеса, повышение эффективности процессов и дальнейшую оптимизацию расходов. Важной составляющей в части диверсификации бизнеса КИБ стало создание Департамента брокерского обслуживания в рамках интеграции ВТБ и ВТБ24 – ключевой фабрики инвестиционных продуктов для розничных клиентов. офисов. Важным направлением развития КИБ в 2017 году являлась работа по кредитованию и организации финансирования для инфраструктурных и инвестиционных проектов в различных секторах экономики, а также развитие государственно-частного партнерства. В рамках этого направления Банк принял активное участие в финансировании новых региональных и федеральных проектов в сфере социальной инфраструктуры, дорожного строительства и железнодорожной инфраструктуры, организовал финансирование строительства объектов морского транспорта для нефтегазового сектора, продолжил работу по кредитованию компаний в сфере транспортной инфраструктуры, включая аэропорты и морские порты навалочных грузов. Продолжается активная работа по финансированию проектов в горнодобывающем секторе,

Банком было открыто финансирование проектов «зеленой энергетики» на территории Российской Федерации. На фоне позитивных тенденций в секторе строительства и операций с недвижимостью в 2017 году Банк продолжал развивать кредитование качественных проектов, в том числе за счет выхода на новые целевые рынки:

Также Банком был выполнен большой объем работ по оптимизации управления портфелем: расширялось сотрудничество с крупнейшими, наиболее стабильными игроками в секторе жилищного строительства: по состоянию на конец 2017 года из 10 крупнейших застройщиков Российской Федерации 5 являются клиентами Банка; в сегменте коммерческой недвижимости продолжалась работа с заемщиками как в части строительных проектов, так и в кредитовании под залог готовой недвижимости; была закрыта сделка по финансированию строительства не имеющего аналогов в России крытого тематического парка развлечений «Остров мечты»; расширялось сотрудничество с компаниями сектора ЖКХ; активно развивалось кредитование под залог коммерческой недвижимости и строительных проектов в Центральной и Восточной Европе, а также кредитование под залог гостиничной недвижимости в Западной Европе. продолжалась работа с заемщиками по улучшению обеспеченности сделок;

в сфере коммерческой недвижимости достигнут существенный прогресс в оптимизации процессов по банковскому контролю за строительными проектами –эффективность ВТБ в данном направлении была отмечена Министерством строительства и жилищно- коммунального хозяйства Российской Федерации как «образцово-показательная»; с учетом планируемых изменений в законодательстве Российской Федерации в части долевого строительства разрабатываются новые кредитные продукты, в том числе с применением банковского сопровождения и счетов эскроу;

Текущим приоритетом развития группы ВТБ в среднем и малом бизнесе является создание уникального ценностного предложения и необходимой бизнес-инфраструктуры для обеспечения кратного роста числа клиентов и диверсификации доходов Банка. Лучшие подходы, продуктовые решения и стандарты обслуживания, наработанные Группой в этих двух сегментах, должны быть объединены в одной бизнес-линии для достижения поставленных стратегических целей.

В связи с этим 2017 год в малом и среднем бизнесе стал годом значительных преобразований. Идет активная реализация проекта по созданию

ГБЛ «Средний и малый бизнес», включая интеграцию управленческих команд и преобразование Северо-Западного регионального центра, внедряются сегментные модели продаж, разрабатываются пакетные предложения, развивается аналитическая платформа и происходит модернизация контакт-центра[8, стр.26].

ВТБ активно участвует во всех программах государственной поддержки бизнеса, предлагая в рамках данных программ специальные льготные условия финансирования.

Одним из важнейших направлений бизнеса, которое поддерживает ВТБ, является экспорт. Сотрудничество с экспортерами несырьевой продукции – один из приоритетов государственной политики. В рамках данного направления работы ВТБ заключил соглашение с АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (далее – АО «Корпорация МСП») и АО «Российский экспортный центр» о снижении ставки по льготным кредитам для компаний-экспортеров.

Совместно с Фондом развития промышленности ВТБ участвует в финансировании проектов, направленных на разработку новой высокотехнологичной продукции, технического переоснащения и создания конкурентоспособных производств. Банк ВТБ также участвует в государственной программе поддержки инвестиционных проектов, утвержденной постановлением

В 2017 году, как и ранее, большое внимание уделялось поддержке клиентов категории «малые и средние предприятия». Активно продолжалось сотрудничество с АО «Корпорация МСП» в части взаимодействия с потенциальными и действующими клиентами – субъектами МСП. __

В своей работе для поддержки клиентов категории МСП ВТБ предлагает программу кредитования с льготными условиями с учетом сниженной стоимости фондирования кредитных средств, а также специальные условия при наличии гарантий АО «Корпорация МСП» в структуре обеспечения по сделке.

Кроме того, в 2017 году Банк активно участвовал в Программе стимулирования кредитования субъектов малого и среднего

предпринимательства, реализующих проекты в приоритетных отраслях посредством предоставления банкам субсидий из федерального бюджета через Минэкономразвития России.

С января 2017 года запущен механизм субсидирования кредитов предприятиям агропромышленного комплекса, позволяющий Банку их кредитовать по ставке от 1 до 5 % годовых. ГБЛ «Средний бизнес» является координатором и «единым окном» по взаимодействию банка ВТБ с Министерством сельского хозяйства Российской Федерации в рамках Программы льготного кредитования сельскохозяйственных товаропроизводителей.

В рамках политики импортозамещения ВТБ профинансировал ряд значимых инвестиционных проектов в сельском хозяйстве и агропромышленном комплексе, в частности строительство свиноводческого комплекса в Белгородской области, строительство грибного агропромышленного комплекса в Пензенской области, строительство фабрики по производству мяса индейки и др. [18]

В течение всего 2017 года проводилась работа по подготовке объединения ВТБ и ВТБ24 в части синхронизации продуктовых линеек потребительского кредитования, были унифицированы тарифы продуктов и услуг объединенного банка ВТБ.

В апреле 2017 года была запущена специальная программа для акционеров банка ВТБ, которая включает в себя комплексное предложение финансовых услуг на льготных условиях, в том числе в рамках потребительского кредитования.

Банк тестировал новые дистанционные каналы продаж, активно набирающие популярность, такие как социальные мессенджеры. Был запущен чат-бот по продукту «Рефинансирование потребительских кредитов» на платформах социальных мессенджеров Telegram, Facebook Messenger и Viber. Функционал данного сервиса помогает пользователям рассчитать условия рефинансирования кредита, взятого в стороннем банке, или новый

потребительский кредит, а также сформировать заявки напрямую из мессенджера.

В мае 2017 года был запущен новый продукт «Кредит наличными для работающих пенсионеров». Срок кредита – до 5 лет, максимальная сумма – до 3 млн рублей. После перевода пенсии на карту ВТБ клиент может рассчитывать на дополнительный дисконт по ставке. Максимальный возраст клиента увеличился до 75 лет на момент погашения кредита.

В связи с этим особое внимание уделяется анализу клиентской базы банка для разработки эффективных мероприятий по ее наращиванию и оптимизации ее структуры.

Построение грамотной клиентской политики базируется, прежде всего, на исследовании того, какие запросы клиентов банка имеют место, какие услуги наиболее востребованы для клиентов. В настоящее время кредитная организация проводит исследования, измеряющие уровень обслуживания в своих отделениях. Банк проверяет выполнение стандартов обслуживания, стремится привлечь новых клиентов и удержать старых. Банк ВТБ (ПАО) старается учитывать мнение своих клиентов, поскольку для него это очень важно в ситуациях их обслуживания.

Таким образом, детальная сегментация клиентов, внедрение в практику индивидуальных менеджеров и использование клиентоориентированной модели существенно повысили эффективность клиентской политики Банка ВТБ (ПАО).

Клиентоориентированность очень полезна на высококонкурентном рынке: таком как рынок банковских услуг. Она позволяет привлечь к себе клиента, ранее обслуживавшегося у конкурента с помощью рекомендации его друзей, которым нравится сервис, предоставляемый компанией.

2.3. Оценка предоставляемых кредитных продуктов и услуг в Банке ВТБ(ПАО)

Банк ВТБ является ведущим банком в сфере потребительского кредитования. Характерными особенностями банка являются акцент на розничный бизнес в форме предоставления экспресс-кредитов в точках продаж и кредитных карт, а также обширное присутствие в субъектах РФ. Численность клиентов Банка составляет почти 3 млн. физических и юридических лиц. Результаты деятельности Банка ВТБ (ПАО) соответствуют динамике показателей всей банковской системы России и основных банков-конкурентов. Итоги 2017 года показали высокую способность Банка успешно вести деятельность, несмотря незначительно усложнившуюся конъюнктуру рынка розничного кредитования.

Таблица 2.4

Изменение количественных характеристик клиентской базы Банка в 2015-2017 гг.

Количество клиентов Банка	По состоянию на начало года		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Количество клиентов – юридических лиц, тыс.	491,9	535,1	638,1
Количество клиентов – физических лиц, млн чел.	19,0	21,1	38,3
Общее количество точек продаж, ед.	2 040	2 008	1930
Количество точек продаж в РФ, ед.	1 779	1 788	14 010
Количество точек продаж в малонаселенных или слаборазвитых регионах РФ	464	471	862
Среднесписочная численность сотрудников, тыс. чел.	75,6	72,7	97,0
Количество акционеров, тыс. лиц	90,5	90,0	94,6

Из таблицы видно, что количество клиентов Банка на протяжении последних трех лет растет. Это касается как корпоративного сегмента, где рост составил +103 тыс. клиентов, так и розничного сегмента., в особенности по итогам 2017 года, в связи с присоединением Банка ВТБ 24. Так, количество клиентов-физических лиц практически вдвое, т.е. с 21,1 до 38,3 млн.человек. Кроме того, количество точек продаж по РФ увеличилось в 9,5 раз, превысив показатель по состоянию на начало 2018 года в 14000, тогда как в 2015 году этот

показатель составлял всего лишь 1779. Рост таких показателей как среднесписочная численность сотрудников, количество акционеров, количество точек продаж в малонаселенных или слаборазвитых регионах, можно обосновать также присоединением Банка ВТБ 24 к группе ВТБ.

С целью привлечения клиентов, достигаемой путем эффективного управления кредитным портфелем, необходим его анализ по различным количественным и качественным характеристикам.

С 1 января 2018 года объединенный банк начал свою работу. Для всех клиентов объединенного банка стала доступна единая продуктовая линейка и обеспечено бесбойное функционирование всех систем и процессов, включая систему ДБО для юридических лиц, интернет-банк и мобильный банк для физических лиц, процессинг, устройства самообслуживания, брокерское обслуживание.

Ключевыми задачами развития Банка в корпоративно-инвестиционном бизнесе (КИБ) являются достижение целевого уровня прибыльности, сохранение ведущих позиций на рынке кредитования корпоративных клиентов, развитие инновационных продуктов и модернизация технологической платформы в транзакционном бизнесе, повышение эффективности кросс-продаж и доходности на одного клиента[18].

В 2017 году нормализация чистой процентной маржи и контроль над рисками и расходами позволили КИБ перевыполнить установленную цель по чистой прибыли.

Далее представим долю Банка ВТБ (ПАО) на рынке кредитных услуг для юридических лиц посредством собственной методологии с использованием данных Банка России на основе РСБУ отчетности банка на рис.2.5.

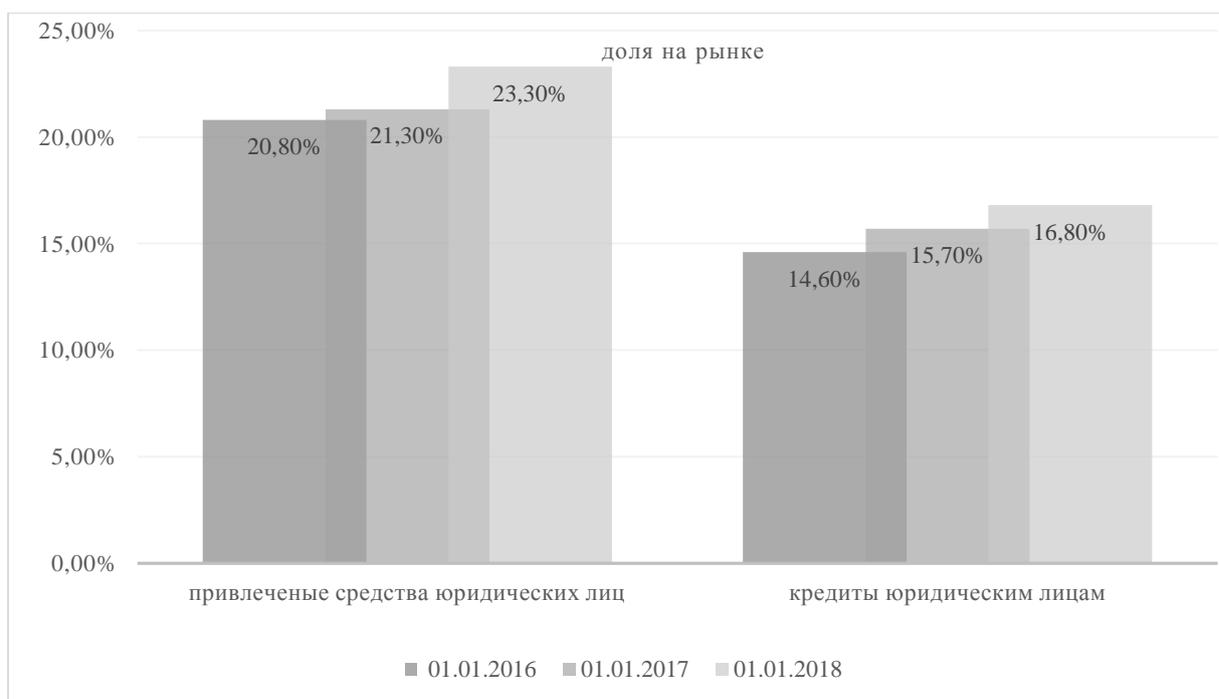


Рис. 2.5. Изменение доли привлеченных и заемных средств корпоративных клиентов на рынке банковских услуг в 2015-2017 гг., %

По данным, представленным на рис.2.5 можно отметить положительную динамику роста доли кредитов юридических лиц Банка ВТБ (ПАО) с 14,6 до 16,8%, и доли привлеченных средств юридических лиц с 20,8 до 23,3%, несмотря на то, что банковская система оставалась под влиянием кризисной экономической ситуации и последствий снижения доходов населения.

Основные задачи в стратегии розничного бизнеса – это усиление позиций и рост рыночной доли в кредитовании и привлечении средств, обеспечение фондирования для целей Банка и развитие современных технологических решений для клиентов.

Масштабы розничного бизнеса Банка ВТБ (ПАО) отражены на рис. 2.6.

По данным рис.2.6 следует заключить, небольшая положительная динамика увеличения доли Банка на рынке розничных кредитных и депозитных услуг, при этом рост данных показателей составил всего 1-2 п.п. , ввиду возможного отсутствия активов и пассивов баланса Банка ВТБ 24 (ПАО) на счетах банка ВТБ (ПАО).

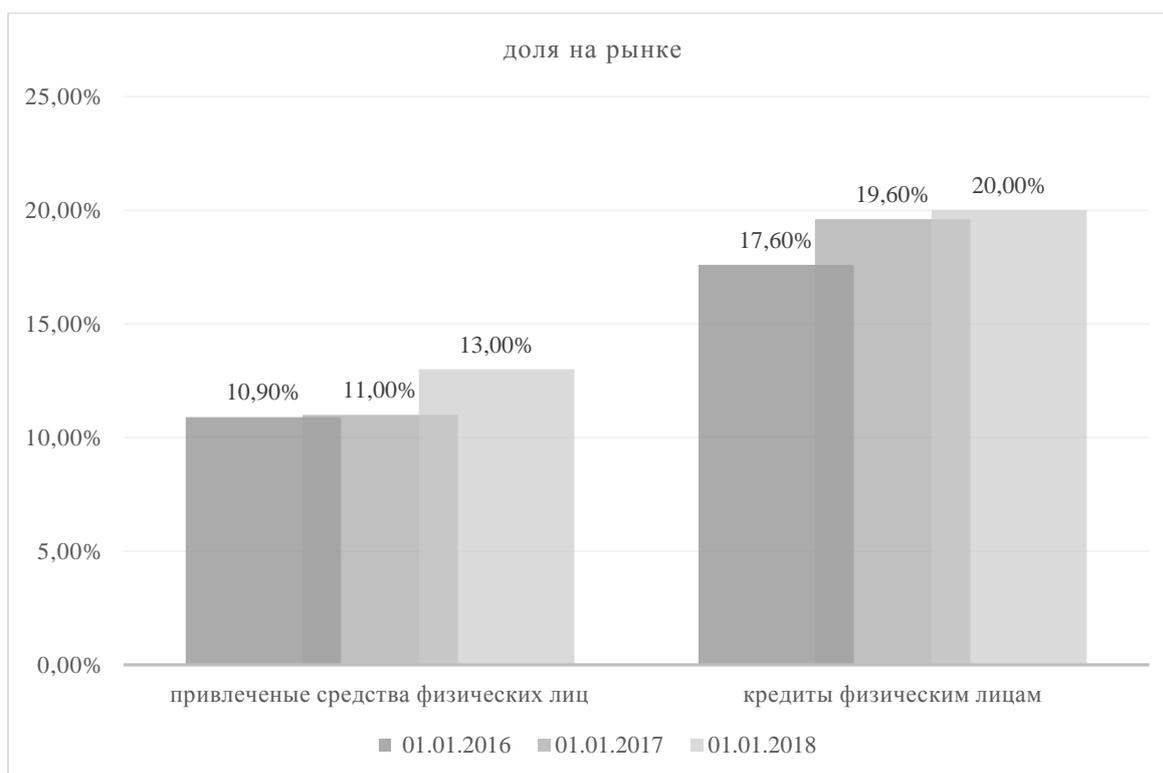


Рис.2.6. Масштабы розничного бизнеса Банка в 2015-2017 гг.,%

В итоге, объединенный банк ВТБ должен обеспечить принципиально новый уровень взаимодействия бизнес-линий по реализации зарплатных проектов и увеличить за три года количество клиентов и долю на этом рынке в 1,5 раза.

Более детальный анализ кредитных операций в Банке целесообразно проводить на основании исследования динамики состава и структуры кредитного портфеля. При этом, как правило требуется исследование его структуры в разрезе групп риска, по степени обеспеченности, в зависимости от отраслевой структуры, форм собственности заемщиков, а также необходимо изучать динамику каждой группы, сегментацию кредитного портфеля.

По итогам 2017 года объем корпоративного кредитного портфеля ВТБ (по РСБУ) составил 5, 741,9 млрд рублей, оставшись на уровне 2016 года (по сравнению с сокращением на 10 % по итогам 2016 года).

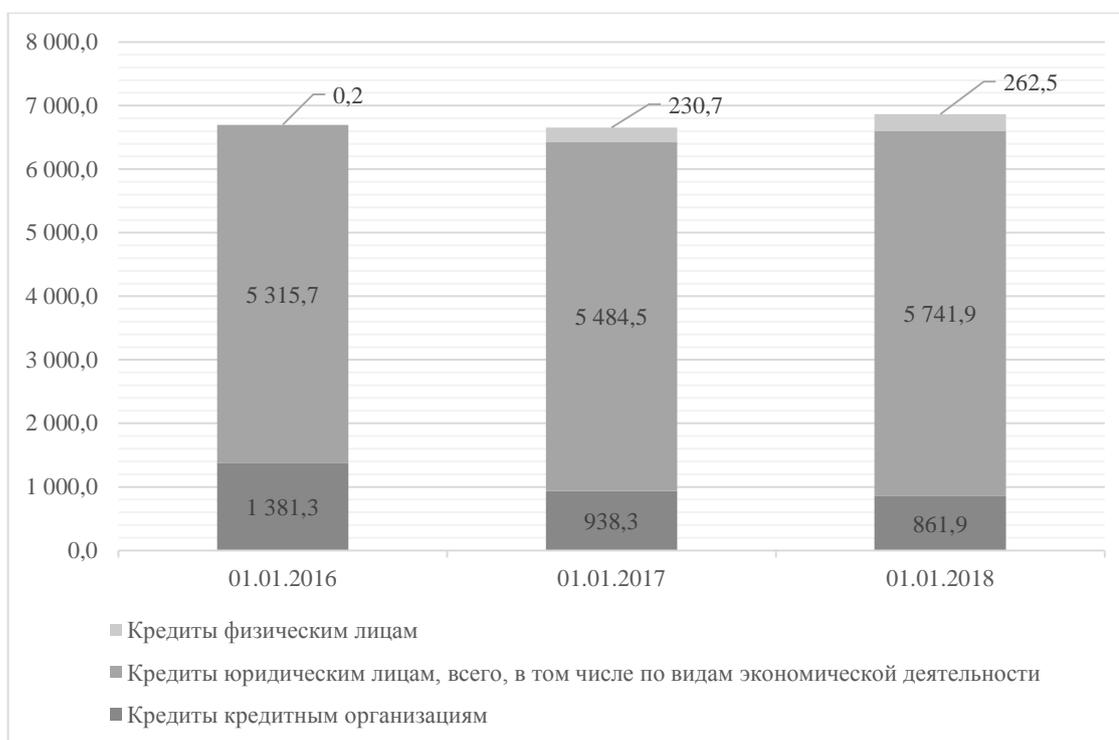


Рис.2.7. Динамика кредитного портфеля Банка ВТБ (ПАО)
в 2015-2017 гг., млрд.руб.

В 2017 году акцентирование внимания на финансировании стратегических отраслей, в том числе импортозамещающих, способствовало восстановлению экономики Российской Федерации.

Темпы прироста кредитного портфеля ВТБ в России в секторах, определенных в 2015 году Правительством Российской Федерации как приоритетные в рамках программы по докапитализации банковского сектора, превысили 1 % в среднем за месяц с начала действия программы. Заключенные сделки способствовали созданию условий для опережающего развития приоритетного дальневосточного региона, выполнению контрактов, заключенных от имени Российской Федерации в целях обеспечения государственных нужд.

Далее представим отраслевую структуру кредитного портфеля банка на рис.2.8.

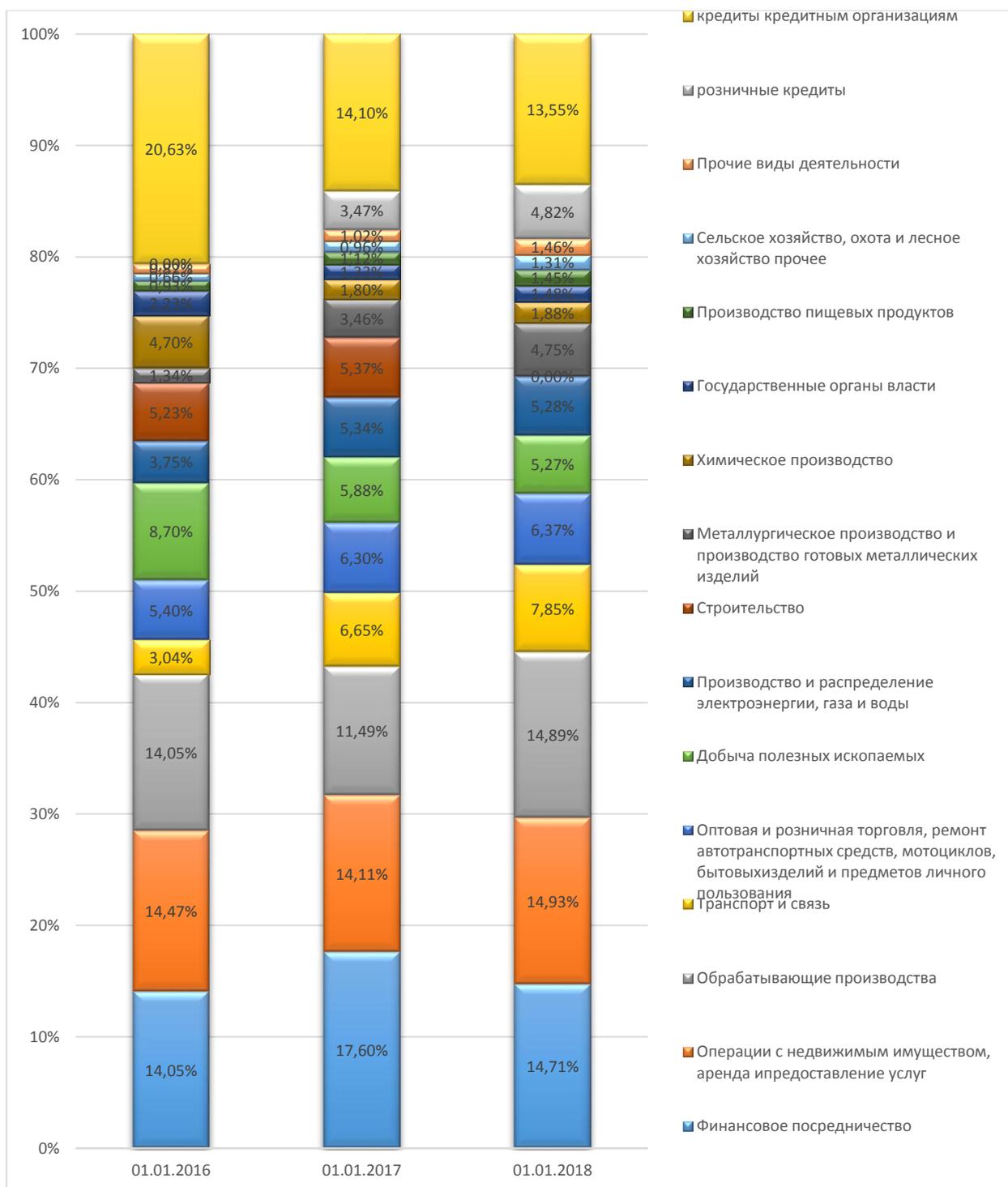


Рис. 2.8. Отраслевая структура кредитного портфеля Банка ВТБ (ПАО) в 2015-2017 гг., %

При формировании расшифровки отраслевой структуры кредитного портфеля использован Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2 ОК 029-2014).

В отраслевой структуре предоставленных кредитов увеличилась сумма задолженности по предоставленным кредитам заемщикам обрабатывающих

производств (на 34%), сельского хозяйства (на 30%) и транспорта и связи (на 22%). Снизилась сумма задолженности по предоставленным кредитам заемщикам строительства (на 35%) и финансового посредничества (на 14%).

Одновременно, в отраслевой структуре произошло увеличение объема кредитования физических лиц на сумму 31 760 186 тыс. рублей.

В мае 2017 года Банк запустил акцию «Матрешка» по кредитным картам. В рамках акции клиенту начислялся кешбэк в размере 3 % на все покупки по кредитной карте. Запуск акции повысил привлекательность продукта для клиентов, что отразилось как на продажах – количество заявок возросло на 30 %, – так и на основных портфельных показателях.

Другим не менее важным элементом успешной банковской деятельности, который способствует повышению финансовой привлекательности является доверие заинтересованных сторон. В процессе работы с заинтересованными сторонами Банк стремится вести открытый и конструктивный диалог, учитывая мировые практики и нормы корпоративного поведения и ориентируясь на высокие стандарты корпоративного управления. В то же время ВТБ учитывает социальные и экологические последствия принимаемых решений. [8, чстр.75] Основными группами заинтересованных сторон Банка являются: акционеры и инвесторы; клиенты; сотрудники; деловые партнеры; население на территориях присутствия Банка и местные сообщества; органы власти и регуляторы, средства массовой информации раскрываемой информации, единообразие подходов к ее сбору и консолидации, совершенствовать механизмы обратной связи, а также повышает вовлеченность высшего руководства в публичное представление достигнутых результатов и планов на будущее.

Таблица 2.5

Механизмы взаимодействия Банка ВТБ (ПАО) с заинтересованными сторонами в 2015-2017 гг.

Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами	По состоянию на начало года		
	2016	2017	2018
Общее количество упоминаний в СМИ по ВТБ	340 481	350 412	426 985
Количество уникальных пользователей, принявших участие в интернет-проектах ВТБ	74 125	73 017	102 698
Количество посетителей сайта vtbrussia.ru	3 023 127	3 082 844	3956
Количество посетителей сайта vtb.ru	5 311 800	6 687 195	15 026 025
Журнал «Энергия успеха», общий тираж за год, экземпляров	51 600	51 600	51600

В целях привлечения клиентов банка постоянно информирует о возможностях обслуживания в Банке ВТБ (ПАО), а в особенности в связи с объединением в 2017 году Банка ВТБ (ПАО) и ВТБ 24(ПАО) посредством СМИ, интернет-ресурсов, журналов.

Таким образом, проанализировав основные сегменты кредитования и особенности формирования клиентской политики Банка ВТБ (ПАО) было определено, что финансовые результаты достигли значительного прогресса в выполнении стратегических планов. Чистая прибыль банка выросла по сравнению с прошлым годом в 2,3 раза, благодаря значительному улучшению структуры фондирования, внушительному росту чистых комиссионных доходов и продолжающемуся повышению эффективности расходов.

2.4. Направления совершенствования клиентской политики

Банк ВТБ (ПАО) на рынке кредитных услуг

Банк ВТБ (ПАО) является ключевым банком группы ВТБ и определяет стратегию развития группы ВТБ в целом. Наблюдательный совет Банка ВТБ (ПАО) 14.12.2016 утвердил стратегию развития группы ВТБ на 2017-2019 годы.

Новая стратегия группы ВТБ основана на следующих трех приоритетах:

- повышение рентабельности бизнеса;
- интеграция банковского бизнеса – объединение Банка ВТБ (ПАО) и ВТБ24 (ПАО) не позднее января 2018 года и построение единого универсального банка;

– модернизация – рывок в развитии современного клиентоориентированного банка за счет масштабной технологической трансформации.

Важной задачей является улучшение структуры фондирования – рост доли клиентских средств, в первую очередь – физических лиц, а также оптимизация стоимости пассивов за счет более активного привлечения средств на текущие счета и наращивания доли остатков в рублях[18].

Ключевой стратегический проект новой трехлетней стратегии – интеграция Банка ВТБ (ПАО) и ВТБ 24 (ПАО), повысит управляемость и создаст единую высококонкурентную структуру, которая обеспечит эффективное взаимодействие бизнес-линий в решении совместных задач.

Объединение банков также позволит достичь значительной оптимизации расходов и улучшить финансовые показатели группы ВТБ в целом.

Технологическая трансформация группы ВТБ предусматривает опережающее развитие цифровых каналов, существенное сокращение сроков вывода на рынок современных продуктов и сервисов для клиентов, развитие инструментов анализа данных и комплексную программу оптимизации и автоматизации процессов.

На 2018 год планируется размещение двух выпусков жилищных облигаций с ипотечным покрытием, связанных с отчуждением кредитной организацией активов на сумму около 150 млрд рублей.

Итак, бизнес, который ведет Банк ВТБ (ПАО), можно с уверенностью назвать персонифицированным, поскольку руководство банка общается с клиентами напрямую.

Однако к числу фактов, препятствующих кредитной организации стать высоко клиентоориентированной, можно отнести следующие направления:

– агрессивную стратегию банка, направленную на существенное увеличение доли рынка;

– ориентацию на краткосрочную прибыль. Работа банка с клиентом не должна ограничиваться эффективными продажами и активным привлечением новых клиентов.

Удержать старого клиента для компании выгоднее, чем привлечь нового. Кроме того, банк знает, что дешевле продать банковские продукты клиенту, который уже пришел в банк, и продавать их регулярно, чем привлечь нового клиента.

Так же заслуживает внимания вопрос качества клиентского обслуживания, потому что клиент банка хочет быть уверен в том, что помимо перечня необходимых ему услуг он получит оперативность, комфортность, индивидуальный подход, удовлетворение каждой потребности.

В потребительском кредитовании следует применять программы по удержанию клиентов. Например, можно использовать начисление баллов за каждую покупку с использованием банковской карты. Позже клиент сможет обменять эти баллы на подарки. Также возможно дальнейшее развитие системы возврата части денег с покупки (cashback) и иметь более массовый характер.

Кроме того, после снижения ключевой ставки до 7,25%, стоимость ипотечных кредитов снизится, а спрос возрастёт, поэтому направление ипотечного кредитования представляется перспективным и стабильным. Главным образом совершенствование ипотечных кредитных продуктов можно осуществить с помощью ряда методов, представленных в таблице 3.1.

Что касается сегмента малого и среднего бизнеса, то необходимо развивать методы оценки кредитоспособности юридических лиц [39, стр.59]. При получении кредита у малого бизнеса также возникает проблема, связанная с большими сроками рассмотрения заявки.

Таблица 3.1

Методы совершенствования ипотечных кредитных продуктов

Улучшение имеющихся кредитных продуктов	Создание новых кредитных продуктов
улучшение условий предоставления рефинансирования ипотечных кредитов	создание кредитных продуктов в сотрудничестве со строительными организациями
использование страховых кредитных продуктов при кредитовании	привлечение фондов для разработки специальных программ ипотечного кредитования

Для её решения банкам необходимо расширять приём заявок через Интернет и организовывать информационные базы, в которых клиенты смогли

бы поддерживать актуальные копии документов и расчётов. Это позволит свести временные затраты к минимуму.

Для того, чтобы сделать кредитные продукты для МСП более доступными, следует привлекать финансирование специализированных фондов и создавать комбинированные кредитные продукты.

Рассмотрим другие направления модернизации кредитных продуктов, которые не привязаны к определённым видам кредитования.

На данный момент для одного клиента в российских банках для разных кредитных продуктов открываются разные текущие счета. Если использовать один счёт для клиента, исходя из иностранного опыта, можно будет предложить клиенту овердрафт. Это позволит увеличить число каналов продаж.

Также стоит использовать высокое распространение социальных сетей – они распространены как среди физических лиц, так и среди предпринимателей, продвигающих свои компании в Интернете. Возможный вариант – это развитие бизнес-сети для массового сегмента клиентов, что позволит банку расширить каналы предоставления существующих кредитных продуктов и начать использовать их новые виды.

Также актуальным вопросом развития сетевой стратегии остаётся создание и модернизация приложений для мобильных устройств [38, стр.70].

Еще одним немаловажным направлением дальнейшего развития Банка следует выделить дифференциацию кредитных продуктов банков, которая будет заключаться в уникальности предоставляемых услуг. Это позволит банку сохранить свою долю на рынке кредитования, постоянно отслеживать потребности своих клиентов и смогут реагировать на любые их изменения в кратчайшие сроки.

В целях совершенствования клиентоориентированности розничного кредитного сегмента Банку ВТБ (ПАО) представляется целесообразным внедрить следующие мероприятия:

- 1) перераспределять обязанности сотрудников. Следует разработать и внедрить проект по универсализации фронтальной линейки обслуживания. В

этой ситуации как за депозитом и переводом, так и за кредитом можно будет обратиться к любому сотруднику линии обслуживания;

2) каждому клиенту, недовольному качеством обслуживания, делать контрольный звонок с целью выяснить: «Что необходимо изменить, как лучше построить работу?», потому что проблемы в организации рабочего процесса изнутри зачастую не видны.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

1) основным принципом клиентской политики банка является клиентоориентированный подход. Работа по удержанию клиентов в банке должна быть направлена на создание продуктов, соответствующих профилю потребления и сбережения клиента. Особое внимание банку необходимо уделять качественному обслуживанию клиентов и развитию приват-банкинга;

2) в целях и развития отношений с клиентами внедрять технологию персонального менеджмента. Для этого необходимо создать специальное подразделение в структуре банка, а также закрепить персональных менеджеров за ключевыми клиентами;

3) в обязанности персональных менеджеров должно входить: изучение привлекательности клиентов для банка; формирование базы данных; исследование бизнеса клиента, определение его потребностей; обоснование выгоды банковских услуг; изучение информации о других банках, в которых открыты счета клиента, установление сильных и слабых сторон деятельности этих банков; составление для клиента индивидуального коммерческого предложения, разработка индивидуальных схем обслуживания; участие в разработке маркетингового плана банка и мероприятий по привлечению клиентов;

4) персонализировать взаимоотношения с клиентами в целях минимизации операционных, административных и другие расходов на работу с ними возможно с помощью CRM-системы – программного продукта для автоматизации и повышения эффективности процессов взаимодействия с клиентами;

5) следует уделить много внимания улучшению параметров качественного обслуживания: доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту,

профессионализм персонала банка, отсутствие очередей, комфортные условия, удобный режим работы, скорость обслуживания при совершении операций, возможность получения подробной консультации, наличие рекламно-информационного материала в зале и его достаточность;

б) развивать и совершенствовать дистанционные формы обслуживания и работу финансовых посредников. Электронные услуги позволяют увеличивать количество транзакций в разы с минимальными издержками и высокой точностью. К тому же данные технологии позволяют создавать базу данных клиентов и управлять ей [33, стр.395].

Данные предложения будут способствовать совершенствованию механизма удержания клиентов коммерческого банка. Комплексное применение этих мероприятий будет способствовать проведению эффективной политики по удержанию клиентов в банке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная деятельность коммерческих банков целиком и полностью зависима от клиентов. Они составляют основу функционирования любой кредитной организации и в значительной степени определяют ее успешность. В связи с этим, многие банки применяют политику, направленную не только на привлечение новых клиентов и удержание уже имеющихся, но и позволяющую защитить свою деятельность от их чрезмерного влияния. Такой ее вид принято называть клиентской.

Анализ клиентской политики на рынке кредитных услуг был проведен на примере Банка ВТБ(ПАО).

ПАО ВТБ является одним из крупнейших участников российского рынка банковских услуг. Банк входит в международную финансовую группу ВТБ и специализируется на обслуживании физических лиц, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса.

Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, ВТБ обеспечил выполнение целей стратегии на 2014 – 2016гг. по качественному росту бизнеса и сохранению лидирующих позиций на российском банковском рынке, повышению эффективности и бережливому отношению к расходам, дальнейшему развитию модели управления.

По итогам исследования можно сделать вывод, что общая величина активов банка в 2016 году увеличилась на 5,65% по сравнению с 2015 годом. Это произошло в результате роста значений таких статей баланса как: денежные средства и их эквиваленты, чистая судна задолженность, чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, инвестиции в дочерние и зависимые организации, основные средства, нематериальные активы и материальные запасы.

Оценка пассивов Банк ВТБ(ПАО) показала увеличение величины пассивов в связи с ростом обязательств и источников собственных средств банка.

Ключевыми направлениями бизнеса Банка ВТБ (ПАО) являются: корпоративно-инвестиционный бизнес, работа со средним и малым бизнесом, розничный бизнес.

Ключевыми направлениями работы в области клиентской политики банка выступают:

1) увеличение рыночной доли по всем ключевым продуктам, включая кредиты, текущие счета, комиссионные продукты;

2) увеличение клиентской базы сегмента среднего бизнеса в 1,6–1,8 раза и активное развитие кросс-продаж;

3) оптимизация расходов, в том числе за счет оптимизации действующей сетевой инфраструктуры.

Проанализировав основные сегменты кредитования и особенности формирования клиентской политики Банка ВТБ (ПАО) было определено, что финансовые результаты достигли значительного прогресса в выполнении стратегических планов. Чистая прибыль банка выросла по сравнению с прошлым годом в 2,3 раза, благодаря значительному улучшению структуры фондирования, внушительному росту чистых комиссионных доходов и продолжающемуся повышению эффективности расходов.

Розничный бизнес группы ВТБ продолжил опережающее развитие, продемонстрировав рост кредитов физическим лицам на 14,3 % в 2017 году. Привлечения от клиентов – физических лиц выросли за год на 20,5 %, что значительно превысило средние показатели по рынку.

Корпоративно-инвестиционный бизнес укрепил позиции на рынке благодаря гибкой бизнес-модели и способности предлагать инновационные решения в соответствии с меняющейся рыночной конъюнктурой. Банк продолжил идти по пути диверсификации бизнеса, дальнейшего роста эффективности деятельности и сокращения расходов.

В банке в 2017 году была образована единая глобальная бизнес-линия, путем объединения направлений обслуживания малого и среднего бизнеса. Данный сегмент обладает значительным потенциалом роста и исключительно важен для дальнейшего развития экономики России.

Важной задачей является улучшение структуры фондирования – рост доли клиентских средств, в первую очередь – физических лиц, а также оптимизация стоимости пассивов за счет более активного привлечения средств на текущие счета и наращивания доли остатков в рублях.

Еще одним немаловажным направлением дальнейшего развития Банка следует выделить дифференциацию кредитных продуктов банков, которая будет заключаться в уникальности предоставляемых услуг. Это позволит банку сохранить свою долю на рынке кредитования, постоянно отслеживать потребности своих клиентов и смогут реагировать на любые их изменения в кратчайшие сроки.

Данные предложения будут способствовать совершенствованию механизма удержания клиентов коммерческого банка. Комплексное применение этих мероприятий будет способствовать про- ведению эффективной политики по удержанию клиентов в банке

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года [Текст] : офиц. текст. – М.: Проспект, 2015. – 49 с.
2. Об акционерных обществах [Электронный ресурс] / федер. закон от 26 декабря 1995 № 208-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: <http://consultant.ru>, свободный.
3. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] / федер. закон от 02.12.1990 № 395-1 (последняя редакция). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный
4. О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) [Электронный ресурс] / федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ (последняя редакция). – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный
5. Аброкова, Л.С. Формирование кредитной политики коммерческого банка [Текст] / Л.С. Аброкова // Научный альманах. – 2015. - № 11-1(13). – С. 29-32.
6. Аудиторское заключение о годовой финансовой отчетности Банка ВТБ (ПАО) за 2015 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vtb.ru/about/info/results/Documents/vtbaudit_vtb_15.pdf
7. Аудиторское заключение о годовой финансовой отчетности Банка ВТБ (ПАО) за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vtb.ru/about/info/results/Documents/vtbaudit_vtb_16.pdf
8. Аудиторское заключение о годовой финансовой отчетности Банка ВТБ (ПАО) за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vtb.ru/about/info/results/Documents/vtbaudit_vtb_17.pdf
9. Балихина, Н.В. Финансы и кредит [Текст]: учебное пособие / Н.В. Балихина, М.Е. Косов. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 264 с.

10. Банки и банковские операции [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Б. И. Соколова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 189 с.

11. Банки и банковское дело [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. А. Боровковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 159 с.

12. Банковские операции [Текст] : учебник для академического бакалавриата / Н. Н. Мартыненко, О. М. Маркова, О. С. Рудакова, Н. В. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 612 с.

13. Банковское дело [Текст]: учебник и практикум для СПО / под ред. В. А. Боровковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 159 с.

14. Бахметьева, Е.С. Инструментарий коммуникативной политики стимулирования и продвижения услуг банка [Текст]/ Е.С. Бахметьева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 34. –С. 87–88.

15. Белоусов, А.Л. Институт кредитных историй: тенденции и перспективы развития [Текст]/ А.Л. Белоусов, Е.Г. Карташова // Финансы и кредит. – 2016. – №14 (686). –С. 89-92.

16. Бондаренко, Т.Н. Роль маркетинговых стратегий в организации работы коммерческого банка с клиентами[Текст] / Т.Н. Бондаренко //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 3. – С. 59–62.

17. Вотинцева, Л.И. Совершенствование надзора за банковским сектором: региональные особенности [Текст]/ Л.И. Вотинцева, С.В. Кривошапова// Азиатско-Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2017. – № 1 (25). – С. 55–61.

18. ВТБ – Международная финансовая группа [Электронный курс]. – Режим доступа: <http://www.vtb.ru>.

19. Годовой отчет ВТБ 24 (ПАО) за 2016 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vtb24.ru/about/info/results/Documents/vtb24>

20. Горчаков, А.А. Тенденции развития кредитного рынка России [Текст] / А.А. Горчаков, В.А. Половников // Банковское дело. – 2016. – №3. – С. 15-21.

21. Гусев, А. Ипотечное жилищное кредитование. Жилье займы [Текст]/ А. Гусев. - М.: Феникс, 2016. - 627 с.

22. Данченко Л.А., Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях [Текст]/ Л.А. Данченко, Е.С. Денисова // Маркетинг услуг. –2016. – С.246.

23. Дворецкая, А. Е. Деньги, кредит, банки [Текст] : учебник для академического бакалавриата / А. Е. Дворецкая. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 480 с.

24. Демичева, А.С. Анализ основных показателей ипотечного жилищного кредитования в России на конец 2016 года [Текст]/ А.С. Демичева// Актуальные вопросы экономических наук. –2017. – №56. –С.125-127.

25. Деньги, кредит, банки [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В. Ю. Катасонова, В. П. Биткова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 499 с

26. Жабров, В.В. Банковский маркетинг в России. Проблемы эффективности [Текст]/ В.В. Жабров / Маркетинг услуг. – 2017. – С.342.

27. Жуков, Е. Ф. Банковские операции [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Ф. Жуков, Ю.А. Соколов. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 259 с.

28. Захарова, И.К. Маркетинг[Текст]: учебно-практическое пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 135 с.

29. Зудина Л.В., Даниловских Т.Е. Анализ ликвидности и доходности коммерческого банка как основа оценки качества его активов[Текст]. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 7–2. –С. 289–292.

30. Камбердиева, С.С. Особенности реализации коммерческими банками кредитной политики в современных условиях [Текст] / С.С. Камбердиева, Я.Э. Иванова // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. – 2016. - № 4-1 (48). – С. 19-24.

31. Конькова, А.С. Эффективность кредитных операций коммерческих банков [Текст] / А.С. Конькова, А.И. Шуваева, И.А. Чеховская // Управление. Бизнес. Власть. – 2016. - № 4(13). – С. 56-59.

32. Кочемайкина, Л.А. Сущность и значение привлеченных ресурсов и кредитная политика банка [Текст] / Л.А. Кочемайкина, С.В. Шеремета, Н.Г. Хайрулина // Инновационное образование и экономика. – 2015. – Т. 1. № 17 (17). – С. 1-6.

33. Кривошапова, С.В. Методы и подходы к формированию клиентской политики коммерческого банка [Текст] / С.В. Кривошапова, Е.Ю. Головки, Е.О. Казачинина // Фундаментальные исследования. – 2016. - № 6-2. – С. 391-396.

34. Марасева, А.Ю. Клиентоориентированная модель обслуживания в банковском сервисе [Текст]/ А.Ю. Марасева // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 4. – С. 76–79.

35. Никулина, А.Н. Кредитная политика коммерческих банков: инструменты, проблемы, перспективы [Текст] / А.Н. Никулина, А.А. Абалакин // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - № 4 (44). – С. 62-65.

36. Осуществление кредитных операций [Текст] : учебник для СПО / под ред. И.О. Лаврушин. – М.: Кнорус, 2017. – 248 с.

37. Пашкевич, Т.В. Пути преодоления проблем реализации кредитной политики банка [Текст] / Т.В. Пашкевич // Экономика и социум. – 2015. - № 6-3 (19). – С. 611-615.

38. Пермякова, Е.А. Проблемы потребительского кредитования [Текст]/ Е.А. Пермякова // Символ науки. – 2016. – №6-1. –С.69-74.

39. Петрушкан, К.С. Развитие рынка кредитования малого и среднего предпринимательства в России в 2016 году: тенденции, перспективы [Текст]/ К.С. Петрушкан, С.В. Грицунова // Актуальные вопросы экономических наук . – 2017. – №50-2. –С.59-63.

40. Прудан, Д.В. Деятельность Сбербанка России по работе с проблемными кредитами/ Д.В. Прудан, Н.Н. Столбовская // Наука и образование: новое время. –2017. –№ 3 (20). –С.748-750.

41. Публичное акционерное общество «Банк ВТБ»[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vtb.ru>, свободный.

42. Секерин, В. Д. Банковский менеджмент[Текст]: учебник / В.Д. Секерин, С.С. Голубев. -М.: Проспект, 2016. – 221 с.

43. Семенюта О.Г. Сегментация потребителей розничных банковских продуктов [Текст]/ О.Г. Семенюта, И.И. Бычкова // Бизнес. Образование. Право. Вестник волгоградского института бизнеса. – 2015.- № 2 (31). – С. 228-230.

44. Скоробогатова, А.А. Клиентская политика как элемент маркетинговой стратегии [Текст]/ А.А. Скоробогатова // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). – 2014. –№ 9, Ч. 7. – С.137-141.

45. Совершенствование кредитной работы в учреждениях банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-kreditnoy-raboty-v-uchrezhdeniyahbanka> (дата обращения 27.03.2017).

46. Соколова, Е.М. Анализ факторов, влияющих на динамику совокупного кредитного портфеля [Текст]/ Е.М. Соколова, О.А. Шабанова // Ученые записки. –2017. –№6. С.45-48.

47. Статистика дел по банкротству в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vbankrote.ru/novosti/statistika-del-po-bankrotstvu-v-rossii/> (дата обращения: 03.05.2017).

48. Стихилияс, И.В. Деньги, кредит, банки [Текст] : учебное пособие / И.В. Стихилияс. – М.: Кнорус, 2016. – 88 с.

49. Столбовская, Н.Н. Анализ сегментации клиентской базы (на примере ПАО Сбербанк) [Текст]/ Н.Н. Столбовская, В.А. Максименко., Д.Г. Кулакова // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – г. Азов. –Т.10. – № 4-4(6). – С. 43-48. 3.

50. Столбовская, Н.Н. Банковская конкуренция и способы привлечения клиентов[Текст]/ Н.Н. Столбовская, К.В. Удалова // В сборнике: Наука и образование в жизни современного общества сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции в 14 томах. –2015. –С. 130-132.

51. Турбанов, А.В. Российская банковская система на современном этапе [Текст] / А.В. Турбанов // Деньги и кредит. – 2016. – № 2. – С.3-7.

52. Хачатрян, Г.О. Влияние показателей финансово-хозяйственной деятельности ОАО «БАНК ВТБ» на финансовую устойчивость[Текст] /Г.О. Хачатрян // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 7–7. – С. 122–126.

1. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс] / Показатели деятельности кредитных организаций ; Статистика – Электрон. дан. –Режим доступа: <http://www.cbr.ru>, свободный.

2. Чалдаева, Л. А. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учебник для СПО / под ред. Л.А. Чалдаевой. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 381 с.

3. Шевчук, Д.А. Кредитная политика банков: цели, элементы и особенности формирования. [Электронный ресурс].–Режим доступа: <http://www.litres.ru/denis-shevchuk/kreditnaya-politika-bankov-celi-elementy-i-osobennosti-formirovaniya-na-primere-kommercheskogo-banka/?lfrom=203296981>

4. Эффективность деятельности банков с государственным участием: критерии, оценка и направления повышения [Текст]: учебное пособие / под ред. И.В. Ларионовой. – М.: Кнорус, 2016. – 248 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ