На правах рукописи

Бахметьева Екатерина Сергеевна

Повышение конкурентоспособности банков на основе клиентоориентированной стратегии

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2014

Работа выполнена на кафедре «Финансы, кредит и страхование»
АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Кузнецова Елена Ивановна

Официальные оппоненты: **Генкин Артем Семенович**
доктор экономических наук, профессор,
исполнительный директор
ООО «Консалтинговая Группа “Аспект”»

Крестовский Иван Алексеевич
кандидат экономических наук,
начальник отдела по противодействию
легализации (отмыванию) доходов,
полученных преступным путем,
и финансированию терроризма
МБО «ОРГБАНК» (ООО)

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Московский государственный индустриальный университет»**

Защита диссертации состоится 18 марта 2014 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета Д. 521.007.01 при АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: 105005, г. Москва, ул. Радио, д. 14.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке АНО ВПО «Российская академия предпринимательства» по адресу: г. Москва, ул. Радио, дом 14.

Автореферат разослан « ___ » февраля 2014 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, профессор А.З. Гусов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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

Рост и расширение масштабов конкурентных рыночных отношений в банковском секторе требует от российских банков постоянного поиска путей интенсификации взаимодействия со своими клиентами, равно как и улучшения его качественных характеристик, что повышает роль неценовых конкурентных факторов на рынке банковских услуг. Подавляющее большинство наших банков предусматривает стандартные наборы своих услуг, сопоставимые между собой и по ценам, и по качеству, что свидетельствует о новом уровне банковской конкуренции.

Вместе с тем наряду с существенным ростом показателей развития банковского сектора сохраняются проблемы ведения банковского бизнеса, вследствие которых конкурентоспособность российских кредитных организаций и банковского сектора в целом остается недостаточной.

Потенциал традиционных операций в области финансирования кредитов за счет депозитов в настоящее время снижается: чтобы оказаться конкурентоспособными в современной финансовой системе, банкам следует разрабатывать особые, базирующиеся на использовании новых технологий стратегии своего развития и достижения заданных целей.

Повышение конкурентоспособности банков предполагает четкую постановку целей банка, путей и способов их достижения, разработку соответствующих мероприятий по реализации намеченного, что требует не только изучения рынка кредитных ресурсов, но и анализа финансово-хозяйственного состояния потребителей банковских услуг и на основе этого прогнозирования возможностей их привлечения, изменений в деятельности банка и обеспечения условий, способствующих привлечению новых клиентов, расширению сферы банковских услуг.

От системы управления современным коммерческим банком теперь требуется не столько выстраивание грамотной внутренней политики, сколько приспособление к изменяющимся внешним условиям и предвосхищение рыночных трендов. Наиболее адекватной в этих условиях долгосрочной стратегией контактов с перспективными потребителями услуг банков является клиентоориентированная стратегия, предполагающая перестройку структуры банковской деятельности в направлении индивидуальных потребностей клиентов и их рациональных ожиданий.

Формирование в банковском секторе конкурентной внешней среды, развитие состязательности на рынке российских банковских услуг при росте банковской конкурентоспособности выступает стратегическим условием эффективной банковской деятельности. Несмотря на то, что банки России накопили уже весомый рыночный опыт функционирования в изменяющейся конкурентной среде, эта проблема, несомненно имеющая и научное значение, тесно связанное с их практической деятельностью, не получила пока достаточного освещения в соответствующей литературе.

Вопросы комплексного исследования конкурентных преимуществ банков на основе нововведений и продвижения банковских продуктов и услуг, обоснования каналов их доставки до потребителей, рост на этой основе эффективности финансовой деятельности в современных условиях чрезвычайно важны для дальнейшего развития всего этого сектора набирающей обороты российской рыночной экономики. Этим и обусловливается актуальность данной диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. В отечественной экономической литературе проблемам функционирования банковской системы посвящены работы Ю.А. Бабичевой, И.Т. Балабанова, А.И. Жукова, О.И. Лаврушина, В.Е. Маневича, С.Р. Моисеева, Г.С. Пановой, В.В. Томилова, А.В. Улюкаева, В.М. Усоскина и др. Банковская конкурентоспособность является в определенной мере достаточно новой проблемой для российской науки и практики. Тенденции ее повышения и важнейшие принципы состязательности в банковском секторе экономики рассматривались в работах Ю.И. Коробова, Г.Г. Коробовой, Ю.С. Корнилова, А.А. Роговицкого, А.М. Тавасиева, Г. Тосуняна, А.В. Улюкаева, Н.Д. Эриашвили и др. Проблемам необходимого роста эффек-

тивности деятельности кредитных организаций с применением новых технологий в условиях достаточного уровня банковской конкуренции был посвящен в известной мере обширный перечень научных работ. Так, можно отметить труды Д.В. Бахтина, В.Н. Едроновой, Е.Н. Марьиной, Н.С. Родиной, Е.К. Самсоновой, Ю.С. Стрельцова и др. Исследованию вопросов, посвященных клиентоориентированному подходу к управлению коммерческим банком, посвящены работы А.В. Андреевой, С.В. Зиновьева, И.В. Лопатинской, Е.А. Неретиной, Е.В. Солдатовой, Ю.С. Эзроха.

Зарубежные авторы также не обошли вниманием вопросы конкуренции на рынке банковских услуг, в частности, здесь можно отметить труды М. Бейкера, Х.-У. Дерига, П.Ф. Друкера, М.Хиггинса и др.

Однако вопросы повышения конкурентоспособности коммерческих банков на основе разработки и реализации клиентоориентированной стратегии в условиях современной российской экономики изучены недостаточно. Необходимы научные исследования, направленные на дальнейшее развитие теории и практики повышения конкурентоспособности коммерческих банков.

Актуальность проблемы банковской конкуренции, недостаточная научная проработанность ряда ее отдельных сторон, наряду с несомненной практической значимостью, и определили выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании клиентоориентированной стратегии в качестве основы повышения конкурентоспособности банков и в разработке методологических основ ее формирования для повышения результативности их функционирования и эффективности банковской системы. В соответствии с указанной целью в диссертационной работе поставлены следующие задачи:

- в теоретическом аспекте обосновать и уточнить сущность категорий «банковская конкуренция»и «конкурентное преимущество коммерческого банка», которые отражают возрастающую роль неценовых факторов в конкурентной борьбе на рынке банковских услуг;
- системно представить основные конкурентные преимущества банка, способствующие его развитию;

- доказать необходимость применения клиентоориентированной корпоративной банковской стратегии на основе CRM-концепции (Customer Relationship Management) в управлении взаимоотношениями с потребителями банковских услуг;
- обосновать методические подходы к разработке клиентоориентированной стратегии коммерческого банка;
- при формировании клиентоориентированной стратегии банка сформулировать направления перестройки его ключевых бизнес-процессов;
- разработать направления организационных изменений при реализации клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка;
- дать оценку роли интеграции банковских и информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности клиентоориентированной стратегии банка.

Область исследования. Исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» п.10.5. «Устойчивость банковской системы РФ и стратегии ее развития», п. 10.6. «Межбанковская конкуренция», п. 10.22. «Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения».

Объектом исследования определена деятельность коммерческих банков, обеспечивающих повышение конкурентоспособности на основе разработки и реализации клиентоориентированной стратегии.

Предметом исследования стали факторы и условия, способствующие повышению конкурентоспособности субъектов банковского сектора национальной экономики при формировании и реализации клиентоориентированной корпоративной стратегии.

Теоретической основой диссертационной работы явились классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, исследующих проблемы банковской конкуренции и развития клиентоориентированного подхода к управлению коммерческим банком. Нормативную базу исследования составили законодательные акты Российской Федерации, нормативные документы Банка России.

Методологическую базу исследования составили методы структурно-логического, системного подхода, экономико-статистического анализа, а также графические методы предоставления информации.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена официальной отчетностью коммерческих банков, статистическими данными, публикуемыми ЦБ РФ, Федеральной службой государственной статистики России, информационными агентствами, материалами по проблеме исследования, опубликованными в периодической печати и размещенными в сети Internet.

Научная новизна работы состоит в решении важной научной задачи – разработке теоретических и методических рекомендаций по разработке и реализации клиентоориентированной стратегии, обеспечивающей повышение конкурентоспособности банков, результативности их функционирования и устойчивости банковской системы в целом. Наиболее важные научные результаты, отражающие вклад автора в исследование проблем банковской деятельности, а также научную новизну работы, заключаются в следующем:

1. Выделен ряд специфических черт, присущих конкуренции в банковском секторе, и с учетом специфики банковской сферы и выделенных основных конкурентных преимуществ банка дано определение банковской конкуренции как процесса соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг, максимальном удовлетворении разнообразных потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли.

2. Доказано, что в условиях трансформации банковского рынка повышение конкурентоспособности банков способны обеспечить разработка и реализация ими клиентоориентированной корпоративной стратегии, которая предполагает переориентацию стратегических установок развития банковского бизнеса от продуктов и особенностей внутреннего устройства банка на индивидуальные потребности и ожидания клиента, что позволяет повысить эффективность деятельности коммерческого банка.

3. Определено, что важнейшей составляющей процесса формирования клиентоориентированной стратегии является оптимизация клиентской базы банка, заключающаяся в обосновании:

- целей и задач клиентского подразделения, отвечающего за функционирование клиентской базы;
- процесса планирования привлечения клиентов в банк с ориентацией на максимальное удовлетворение их нужд;
- методики осуществления соответствующего организационно-финансового контроля процесса развития клиентской базы.

4. Разработаны направления перестройки ключевых бизнес-процессов банковской деятельности в соответствии с формирующейся клиентоориентированной стратегией, включающих как основные, связанные с непосредственным обслуживанием потребителей банковских услуг, так и вспомогательные (обеспечивающие), предназначенные для устойчивого функционирования основных процессов.

5. Доказано, что главное направление реализации клиентоориентированной стратегии банка состоит в усилении интеграции банковских и информационных технологий, что обеспечивает рациональное распределение ресурсов, минимизацию издержек, усовершенствование обслуживания клиентов, повышение качества предлагаемых банковских услуг, обусловливающих рост конкурентоспособности коммерческих банков.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость работы состоит в возможности использования основных положений и выводов диссертации для дальнейшего развития теории банковской конкуренции. Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности использования теоретических положений и методических подходов исследования для повышения эффективности и качества деятельности банковских организаций, их конкурентоспособности и обеспечения клиентоориентированного подхода к управлению коммерческим банком.

Результаты исследования могут найти применение в преподавании дисциплин «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Банковский маркетинг», «Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях».

Апробация результатов исследования. Основные выводы и положения, полученные автором в ходе диссертационного исследования, докладывались и получили одобрение на Научно-практической конференции с меж-

дународным участием (г. Волгоград, 2010 г.); Научно-практической конференции молодых ученых (г. Новый Уренгой).

Результаты исследования нашли практическое применение в деятельности филиала ОАО «СКБ-Банк» в г. Новый Уренгой и используются в учебной деятельности АНО ВПО «Российская академия предпринимательства».

Общий список научных трудов включает 9 работ общим объемом 15,43 п.л., из них 6 статей общим объемом 3,15 п.л. – в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, иллюстрированных 10 аналитическими таблицами, 11 рисунками, 2 диаграммами, заключения, библиографического списка. Основной текст изложен на 145 страницах.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Результаты диссертационного исследования представлены в трех группах взаимосвязанных между собой научно-практических задач.

Первая группа задач посвящена теоретическому исследованию основных направлений повышения конкурентоспособности банков, обоснованию клиентоориентированного подхода к управлению коммерческим банком, включая рассмотрение предпосылок и специфики его возникновения, к определению его роли в создании и развитии конкурентных преимуществ коммерческого банка, а также изучению зарубежного опыта повышения конкурентоспособности банков.

Определение тенденций и рамок развития банковской конкуренции позволило установить, что кредитные организации используют различные методы достижения и удержания конкурентных преимуществ на финансовых рынках, что обеспечивает многообразие форм конкурентной борьбы. Среди них подчеркнем наличие ценовой конкуренции и ее роль для российских кредитных организаций, которые, конкурируя между собой, уделяют внимание ценовым факторам, тогда как усилия западных кредитных институтов направлены на повышение качества оказываемых услуг.

В исследовании определено, что формирование рынка банковских услуг в России условно можно разделить на три этапа, каждому из которых соответствует своя парадигма конкуренции, которая находит свое выражение в нормативно-правовом регулировании банковской деятельности и создании системы антимонопольного регулирования.

Учитывая ряд специфических черт, присущих банковской конкуренции, и с учетом особенностей банковской сферы доказано, что *банковская конкуренция* – процесс соперничества коммерческих банков за достижение организационных, ценовых и продуктовых преимуществ в реализации банковских продуктов и услуг, максимальном удовлетворении разнообразных потребностей клиентов, получении наибольшей прибыли, способствующих повышению результативности функционирования банков и эффективности банковской системы в целом.

Конкурентное преимущество коммерческого банка – количественное и качественное превосходство в сфере предоставления соответствующих услуг на определенных сегментах рынка в конкретный период времени в условиях изменяющихся ценностей и целей их потребителей, достигнутое без ущерба собственному финансовому состоянию; наличие достаточного рыночного потенциала, обеспечивающего разработку, организационное оформление и предоставление к продаже конкурентоспособных банковских услуг в будущем.

Выделяют основные конкурентные преимущества банка, способствующие его развитию: *организационные* (структура собственности, наличие дистанционного обслуживания, имидж и репутация банка на рынке финансовых услуг, устойчивая клиентура, накопленный опыт работы), *ценовые* (тарифная политика, инвестиционная привлекательность, системы скидок), *продуктовые* (спектр оказываемых услуг: стандартизированные и инновационные банковские продукты, качество предоставляемых продуктов и услуг).

На конкурентоспособность банков влияет конкурентоспособность банковской услуги, которая тоже может предполагать наличие определенной системы критериев ее оценки, включающей цену и качество банковской услуги; качество сервиса, обеспечивающего её предоставление; наличие соответствующей для этого инфраструктуры; банковский имидж.

В современных условиях для российских банков конкуренция преимущественно носит неценовой характер и связана главным образом с качеством банковских продуктов и услуг. Помимо конкуренции в качестве, в сфере предоставления услуг кредитными организациями ведется конкуренция по их ассортименту, полноте компетентного обслуживания, степени охвата рынка, уровню диверсификации собственной деятельности. Реализация банковских продуктов и услуг – также очень важный этап в деятельности банка. Однако это не только реализация продуктов и услуг, это определенные философия и стратегия, которые не могут появиться сами по себе, без предварительной подготовки, глубокого осмысления и анализа, а также интенсивной работы всех отделений банка, включая его правление и низшие звенья персонала.

Успех работы определяется неценовыми методами ведения конкурентной борьбы, т.е. происходит постепенное изменение в акцентах конкуренции в направлении неценового соперничества.

Усиление рыночной конкуренции банковских продуктов и предоставляемых услуг, увеличение требований их потребителей к стоимости и качеству банковского обслуживания приводят к тому, что банки все более и более нуждаются в стратегической адаптации к изменениям внешней среды и обеспечению своего успеха в конкурентной борьбе, т.е. к формированию своей стратегии.

Стратегию банка можно определить как цель и методы ее реализации, а тактику – как совокупность конкретных средств, приемов и методов достижения цели. Стратегия и тактика между собой тесно взаимосвязаны, тактика является конкретным средством воплощения в жизнь стратегии.

Сочетание стратегических целей и оперативных задач, стратегического и текущего планирования позволяет коммерческим банкам избежать неудач в своей деятельности, полнее реализовать свой интерес.

Таким образом, конкурентная стратегия банка – это:

- программа действий по формированию и стабилизации долгосрочных конкурентных преимуществ на соответствующих целевых рынках, выражающая количественные цели и приоритеты в банковском развитии, включая необходимые перспективные организационные изменения в банке;

- совокупность наиболее значимых целей его становления и последующего функционирования на рынке, а также вариантных подходов к их практической реализации;
- комплекс принимаемых решений по эффективному размещению ресурсов банка для повышения доходности и достижения долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках; принятие решений сегодня с ориентацией на будущее.

В контексте долгосрочных отношений банки должны выделять тренды, прогнозировать поведение и проактивно действовать на основе этого знания. Уровень сервиса становится определяющим для определенных групп клиентов, и в дальнейшем они будут стремиться к стабилизации достигнутого высокого уровня сервиса. Появляется потребность в выделении кластеров потребителей, имеющих идентичные потребности и аналогично реагирующих на предлагаемые банком продукты и услуги.

Наиболее развитые из банков, прошедшие фазы экспансии и минимизации издержек, все больше осознают потребность в стратегии дифференциации, которая способна обеспечить «наценку выше среднерыночной» и повышение лояльности потребителей за счет персонификации отношений с клиентами.

Наиболее перспективными в современных условиях стратегиями обеспечения конкурентоспособности коммерческих банков являются: производство новых банковских услуг, аналогичных уже существующим; расширение производства дополнительных услуг; производство принципиально новых услуг – с учетом потребностей бизнеса клиентов банка; производство и реализация дополнительной системы услуг небанковского характера.

Банк на пути к стратегическому успеху должен создать именно такой продукт и показать такое качество его предоставления, которое отличается от конкурентных своей уникальностью и имеет отличительные черты в элементах продвижения на рынок.

Ключевые компетенции банка должны смещаться от массового характера взаимодействия с клиентами в сторону идентификации, фокусного привлечения и удержания прибыльных клиентов. Решение этих задач требует формирования системы управления взаимоотношениями с клиентами.

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

В настоящее время все большее число банков ставит перед собой задачу активной работы с клиентами, а именно: *перехода от продуктоориентированной к клиентоориентированной политике.*

Таблица 1

Банки, реализующие клиентоориентированную модель ведения розничного бизнеса в целях повышения конкурентоспособности

Место в Индексе 2012	Наименование банка	Общий балл в Индексе 2012	Место в Индексе 2010	Рост / Снижение	Рейтинг банков по объему депозитов физ. лиц	Рейтинг банков по объему потребительских кредитов	Рейтинг банков по размеру розничной сети
1	Альфа-Банк	4,10	1	-	10	4	8
2	Райффайзенбанк	4,02	4	↑ 2	4	16	27
3	Банк Хоум Кредит	3,84	22	↑ 19	11	3	4
4	ЮниКредит Банк	3,75	13	↑ 9	50	20	54
5	Промсвязьбанк	3,73	11	↑ 6	9	19	13
6	ВТБ24	3,71	5	↓ -1	2	2	5
7	Ситибанк	3,69	2	↑ -5	49	-	73
8	Номосбанк	3,68	14	↑ 6	22	38	55
9	Ренессанс Кредит	3,68	-	- -	34	11	-
10	Сбербанк	3,47	19	↑ 9	1	1	1

Таблица составлена автором по следующим материалам: исследования «Индекс впечатления клиентов 2012», опубликованного американской компанией Senteo; рейтинга банков по объему депозитов физических лиц составленного на основе информации, представленной на сайте Центрального банка России, РБК рейтинга 100 банков по объему потребительских кредитов; РБК рейтинга 100 банков по размеру розничной сети.

Таким образом, клиентоориентированная стратегия – это составляющая стратегического менеджмента, цель которой – обеспечение постоянного улучшения рыночных позиций банка за счет повышения конкурентоспособности предлагаемых услуг.

Исследование российских банков, реализующих клиентоориентированную модель ведения розничного бизнеса и создания взаимовыгодных и долго-

срочных отношений с розничными клиентами в целях повышения конкурентоспособности, позволило дать оценку деятельности крупных розничных банков с точки зрения их привлекательности для потенциальных клиентов.

Методика оценки включает пять основных элементов, воздействующих на впечатление клиентов в момент контакта с банком: бренд, коммуникации, окружение, культура и предложение.

Переход отечественных банков к клиентоориентированным стратегиям будет иметь для них многочисленные последствия, затронет сферу управления коммерческой информацией, позволяя банкам проводить более продуманную политику привлечения и удержания клиентов, что предполагает оценку «стоимости» потерянного клиента, выявление наиболее интересных сегментов (категорий) клиентов, продвижение к более персонализированному подходу к клиенту. Ускорится разработка новых продуктов и услуг, непосредственно связанных с новыми технологиями, расширится использование виртуальных каналов сбыта, изменится политика ценообразования.

Вторая группа задач диссертационного исследования посвящена обоснованию методических подходов к разработке клиентоориентированной стратегии коммерческого банка.

Стратегическое управление деятельностью коммерческого банка должно включать следующие направления:

- проведение стратегических исследований (стратегический анализ);
- обоснование и принятие управленческих решений, связанных с формированием списка продуктов и услуг банка;
- определение стратегических условий для формирования цен по каждому банковскому продукту (услуге);
- рыночное продвижение банковских продуктов и услуг с использованием эффективных методов определения и формирования рыночного спроса и маркетинговых приёмов стимулирования сбыта;
- широкое распространение банковских продуктов с применением эффективных каналов сбыта.

Схему и алгоритм организации деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии в коммерческом банке можно представить следующим образом (рис. 1).

Рис. 1. Организация деятельности по разработке клиентоориентированной стратегии в коммерческом банке [1]

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

Адаптация коммуникационной стратегии подразумевает информирование клиентов только об актуальных для них предложений, оптимизацию каналов информации и управление периодичностью коммуникаций. Важным аспектом является сбор и анализ обратной связи, получаемой от клиен-

[1] Авторская разработка.

та в процессе взаимодействия. Разрабатываемые целевые предложения подразумевают ориентацию банка на удовлетворение индивидуальных запросов клиентов, для чего необходим анализ информации о покупателях. На основе проведенного анализа, наблюдения и прогнозирования рынка разрабатывается клиентоориентированная банковская стратегия.

В рамках CRM-стратегии разработка банковских продуктов должна формироваться в направлении учета целевых групп клиентов. Для предоставления услуг, необходимых для формирования стандартного пакета, или дополнительных услуг, пользующихся рыночным спросом, но затратных для него при самостоятельном их производстве, банк может привлечь других участников рынка на принципах аутсорсинга и наполнить продуктовую линейку лучшими рыночными предложениями. Важным методологическим подходом к исследованию качества банковских услуг является выделение двух систем критериев качества: с позиции банка и с позиции клиента.

В своей деятельности банк должен учитывать обе группы критериев (для различных видов банковских услуг набор критериев будет различаться). В условиях усиления банковской конкуренции ведущее значение приобретает точка зрения банковских клиентов. Это обстоятельство нашло выражение в концепции воспринимаемого качества банковского обслуживания. Суть ее заключается в том, что качество определяется не совокупностью свойств банковской услуги, а соотношением этих свойств, с одной стороны, и ожиданий потребителей – с другой, соответствием характеристик банковской услуги требованиям клиентов. Реализация целей и задач клиентоориентированной стратегии предполагает перестройку ключевых бизнес-процессов банка с ориентацией их на клиента. Агрегированная структура всех бизнес-процессов в клиентоориентированном банке представлена на рис. 2.

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

Бизнес-процессы в банке разбиваются на основные и вспомогательные (обеспечивающие). Первые удовлетворяют потребности банковских

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

Рис. 2. Обобщённая блоковая схема бизнес-процессов клиентоориентированного банка [2]

клиентов путём предложения им соответствующих продуктов и услуг, вторые – поддерживают деятельность банка путём обеспечения его необходимыми условиями. На стадии реализации стратегия приобретает форму конкретных мер банковской политики.

Перед переходом на использование клиентоориентированной стратегии банку требуется регламентировать процедуры проведения операций в рамках бизнес-процессов. Общая стратегия и бизнес-логика взаимодействия

[1] Авторская разработка.

всех процессов фронт- и бэк-офисов банка являются основой для разработки системы алгоритмов, процедур и регламентов, описывающих взаимодействие подразделений банка.

Основная особенность стратегического управления банком, применяющим клиентоориентированный подход, заключается в наличии обширного блока критериев, с помощью которых можно охарактеризовать степень достижения стратегических целей в области, отвечающей за развитие взаимоотношений с клиентами. Если банк внедряет клиентоориентированную стратегию, то в качестве основных критериев по оценке эффективности его бизнес-процессов необходимо применять критерии, которые характеризуют его деятельность по обслуживанию клиентов.

Поэтому, чтобы сохранять и наращивать конкурентные преимущества в области предоставления банковских услуг, банку требуются инструменты, которые позволяют эффективно управлять собственными бизнес-процессами.

В качестве таких инструментов в работе предложена Программа реализации клиентоориентированной модели функционирования коммерческого банка. Она содержит следующие четыре блока последовательно проводимых мероприятий:

- создание клиентоориентированной структуры;
- проведение мероприятий по развитию клиентской базы;
- работы по улучшению технологий обслуживания корпоративных клиентов;
- мероприятия по улучшению отношения клиентов корпоративного сегмента к банку.

Целью данных мероприятий является переход от максимальной продажи продуктов к «клиентоориентированному» подходу, при котором ключевым моментом выступает максимизация соответствия структуры и способов реализации выпускаемых продуктов структуре предпочтений клиентов.

Для клиентоориентированной банковской организации приоритетными являются вопросы, касающиеся сбыта продуктов и услуг, вопросы же их производства представляются менее важными. В соответствии с таким распределением приоритетов маркетинговая служба банка играет координирующую роль в деятельности всех остальных банковских подразделений.

В соответствии со структурой производства и управления банковские организации, применяющие клиентоориентированный подход, могут быть четырё видов:

а) скоординированные по группам услуг;

б) скоординированные по группам клиентов;

в) организации матричного типа;

г) с дивизиональным характером управления.

Деятельность банка необходимо координированно реализовывать в рамках сформированных в соответствии с клиентоориентированной стратегией товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик.

Для определения экономически целесообразных областей внедрения проекта работы с клиентами необходимо воспользоваться специальной матрицей целесообразности (рис. 3), отражающей границы клиентоориентированности.

Рис. 3. Матрица целесообразности [3]

При наличии большого числа клиентов, потребности которых не сильно различаются, поддаются унификации и имеют при этом примерно одинаковый уровень экономической выгоды от сотрудничества, рационально применять для привлечения новых клиентов средства, широко применяемые на массовом рынке.

[3] Авторская разработка.

«Квадрант 1» – применение клиентоориентированного подхода экономически нецелесообразно из-за высокого уровня затрат.

«Квадрант 2» характеризует небольшие отличия по прибыльности внутри клиентской базы. Большинство потребителей не могут правильно и точно выбрать необходимые им банковские продукты и услуги. Чтобы максимизировать полезный эффект от работы с такими клиентами, следует применять персональную работу с ними, которая, в первую очередь, позволяет клиенту выбрать наиболее подходящий продукт и, во вторую очередь, повышает лояльность клиента за счет того, что он получает максимально подходящие именно ему услуги и продукты.

В «квадранте 3» основные свойства продуктов и услуг не сильно отличаются для их потребителей, но интенсивность их потребления может меняться в широких пределах. В качестве примера таких продуктов и услуг можно привести сделки с ценными бумагами. Главная цель работающих в этом квадранте банков состоит в обеспечении стабилизации наиболее прибыльных потребителей банковских услуг. Способами достижения такой цели выступают: так называемый «выборочный подход» с программами обеспечения непрерывного взаимодействия банков с постоянными клиентами, а также персонализированные программы стимулирования наиболее перспективных потребителей.

«Квадрант 4» описывает область индивидуализированного подхода, в котором наличествует максимум потребительского разнообразия, что требует соответствующей усиленной индивидуализации и клиентоориентированности в работе банка. Результатом этого будет наибольшая лояльность клиентов по отношению к самому банку и его продуктам и услугам.

Третья группа задач связана с обоснованием организационных изменений при реализации клиентоориентированной стратегии банка, при помощи интеграции банковских и информационных технологий, способствующих рациональному распределению ресурсов, минимизации издержек, усовершенствованию обслуживания клиентов, повышению качества предлагаемых банковских услуг, обеспечивающих рост конкурентоспособности коммерческих банков.

Для воздействия на эти взаимоотношения применяется понятие «жизненный цикл клиента». Это понятие представляет собой временной отрезок, который берет начало от первого контакта с клиентом и формирования заинтересованности в продуктах банка и заканчивается созданием лояльного отношения к банку. Каждый этап этого жизненного цикла имеет отражение в бизнес-процессах банка.

Решая проблему стабилизации клиентской базы, необходимо:

- построить функции предпочтений потребителей, помогающие снизить процент их оттока;
- провести анализ отношения клиентов к тем или иным каналам и способам взаимодействия и продаж;
- определить жизненный цикл банковского клиента и его поведение как покупателя на всех стадиях этого цикла (от привлечения внимания до появления лояльности);
- выделить жизненные ценности клиентов на всех этапах взаимодействия.

Классификация банковских клиентов – первый шаг к внедрению стратегии, ориентированной на потребителя. Основываясь на профилях, можно предсказывать уровень лояльности новых клиентов. Стабилизация клиентов сокращает издержки, необходимые для увеличения клиентской базы. Необходимо регулярно проводить мониторинг покупателей банковских продуктов и услуг, поскольку текущие данные редко точно соответствуют синтезированным профилям. Некоторые категории профилей при их анализе не дают релевантной информации, к тому же характеристики клиентов и их рыночные ожидания претерпевают постоянные изменения.

Сегментация клиентской базы предоставляет возможность банку оценивать взаимовыгодность сотрудничества с разными клиентскими группами, выявлять потребительский профиль для нахождения оптимального маршрута продвижения банковских услуг, определения VIP-клиентов для соответствующей корректировки банковской стратегии развития, дифференцирования цен и на этой основе снижения общих издержек банковской деятельности.

Для реализации такого сценария необходимо «приблизить» к клиенту банковские продукты и услуги. Этому в последнее время способствует широкое использование различного рода электронных каналов и способов предоставления населению и бизнесу продуктов и услуг банков.

Использование информационных технологий обслуживания потребителей банковских услуг позволит их производителям рационально распределять ресурсы, уменьшать издержки, совершенствовать формы и методы обслуживания, повышать качество клиентов, что закономерно вызывает рост конкурентоспособности банков (таблица 2).

Таблица 2

Алгоритм внедрения современных технологий в деятельность банка [4]

Последовательность внедрения	Последовательность развития
1. Формирование компьютерных корпоративных сетей	Электронный документооборот Расчетные межфилиальные сети Расчетно-клиринговые системы
2. Реализация банковских и им сопутствующих сервисов в Интернет-сети	Интернет-банкинг Банк-клиент Мобильный банкинг или WAP-сервис Теле-банк Электронная коммерция Интернет-трейдинг
3. Развитие и автоматизация внутрибанковских систем управления	Управление связями и отношениями с клиентами посредством систем технологии GRM (Customer Relationship Management) Планирование банковских ресурсов по технологии системы ERP (Economy Resources Performance) Бюджетирование в системе технологий управления корпорацией BPM (Business Performance Management) Получение и использование управленческой информации и мониторинга значений показателей эффективности используют системы управленческой отчетности MIS (ManagemenInformation System)

Развитие современных информационных технологий в банковской сфере предопределило появление рынка электронных банковских услуг с новыми стандартами осуществления финансовых операций и более высоким качеством обслуживания, а также предоставило банкам перспективные возможности привлечения и удержания своих клиентов.

[4] Авторская разработка.

В работе подробно представлены особенности применения информационных технологий (банк-клиент, банковский ритейл, интернет-банкинг, мобильный банкинг, «private banking» и др.).

Реализация описанной перспективной клиентоориентированной стратегии требует создания соответствующей современной системы информационной поддержки. CRM-система предлагает пакет системной функциональности, который поддерживает:

- единую информационную базу потенциальных и реальных покупателей банковских услуг;
- сегментирование потребителей по многочисленным критериям;
- фиксацию и анализ потребностей клиентов, их сравнение с возможностями производства банковских продуктов и услуг;
- гибкую настройку соответствующих бизнес-процессов непосредственной работы с клиентами;
- контроль за эффективностью работы менеджеров и др.

Таким образом, переход к клиентоориенированной модели функционирования банка означает формирование современной организационно-управленческой системы, направленной на реализацию качественно нового подхода к управлению. За счет вертикальной и горизонтальной интеграции структурных звеньев и расширения полномочий нижестоящих подразделений будет осуществляться комплексный подход к удовлетворению потребности конкретных клиентов и к их обслуживанию. Перевод отношений между сотрудниками банковских структурных подразделений на соответствующую организационную основу будет способствовать уменьшению издержек, создаст стимулы оптимизации расходов и повысит управляемость бизнес-процессами и результатами труда сотрудников.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК, монографии:

1. Бахметьева Е.С. Инструментарий стратегического управления клиентоориентированным банком // Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. науч. трудов. Вып. XXXVII / Под общей ред. В.С. Балабанова. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2013. – 0,5 п.л.
2. Бахметьева Е.С. Современные концепции повышения конкурентоспособности банков // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание: Сб. науч. Трудов. Вып. XX /Под научной ред. Л.А. Булочниковой. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2014. – 0,5 п.л.
3. Бахметьева Е.С., Кузнецова Е.И. Повышение конкурентоспособности банков в рамках реализации клиентоориентированной стратегии // Вестник Московского университета МВД России. – 2012. – № 10. – 0,6 п.л., в т.ч. 0,3 п.л. авт.
4. Бахметьева Е.С. Совершенствование клиентоориентированной стратегии банка на основе создания фонда маркетинговой информации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – Краснодар: КубГАУ. – 2011. – № 08 (72). – 1,12 п.л.
5. Бахметьева Е.С. Инструментарий коммуникативной политики стимулирования и продвижения услуг банка // Управление экономическими системами: электронный научный. – 2011. – № 10 (34). – Кисловодск, КИЭСП. – 0,45 п.л.
6. Бахметьева Е.С., Коробейникова О.М. Особенности применения информационных технологий для развития Интернет-банкинга в России // Теория и практика общественного развития. Электронное периодическое издание. – 2011. – № 7. – 0,55 п.л., в т.ч. 0,28 п.л. авт.

Публикации в других изданиях:

7. Бахметьева Е.С. Создание конкурентных преимуществ коммерческого банка на основе клиентоориентированной стратегии: Монография. – М.: Международный издательский центр «Этносоциум», 2010. – 11,75 п.л.
8. Бахметьева Е.С., Коробейникова О.М. Продвижение банковских продуктов как элемент клиентоориентированной политики банка / Альтернативы регионального развития (Шабунинские чтения): материалы I Междунар. науч.-практ. конф., Волгоград, 8–9 окт. 2010 г. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2010. – 0,35 п.л., в т.ч. авт. 0,18 п.л.
9. Бахметьева Е.С. Мировой опыт развития карточных систем // Наука. Культура. Образование. Актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник научных трудов по материалам научно-практической конференции с международным участием, г. Волгоград, 19 ноября 2010 г.; ВФ МГЭИ. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2010. – 0,35 п. л.

Подписано в печать 30.01.14
Формат бумаги 60x90 $^{1}/_{16}$. Гарнитура «Times New Roman»
Объем 1,0 усл. печ. л. Тираж 100 экз.
Отпечатано в АП «Наука и образование»
105005, г. Москва, ул. Радио, 14
(499)265-65-03, www.rusacad.ru