

Содержание

Введение.....	1
1. Теоретические основы организации продаж банковских продуктов.....	4
1.1. Сущность банковских продуктов, процесса продаж банковских продуктов.....	4
1.2. Нормативно-правовое регулирование рынка банковских продуктов....	12
1.3. Организация продаж банковских продуктов в банках РФ.....	17
2. Организация продажи банковских продуктов а ПАО «Сбербанк».....	21
2.1. Анализ основных показателей деятельности ПАО «Сбербанк».....	21
2.2. Организация продаж банковских продуктов для физических и юридических лиц.....	37
2.3. Организация банковских продаж в ПАО «Сбербанк».....	46
Заключение.....	51
Список использованной литературы.....	54

Введение

Основными целями развития банковского сектора как важного условия экономического развития, направленного на удовлетворение потребностей клиентов в качественных банковских услугах, являются укрепление его устойчивости, повышение качества осуществления функций по аккумулированию и размещению денежных средств предприятий, и населения и их трансформации в кредиты и инвестиции, укрепление доверия вкладчиков и других кредиторов банков, усиление защиты их интересов. Решающие условия для достижения поставленных целей - это повышение качества капитала и финансовой устойчивости банков, расширение деятельности по привлечению средств населения и предприятий, организация системы эффективной продажи услуг.

Наряду с фундаментальными задачами совершенствования банковской деятельности дальнейшая судьба каждого отдельного банка непосредственно связана с уровнем организации работы с клиентами. В концептуальном построении традиционных систем управления банком клиент рассматривался только как элемент внешней среды, не интегрированный в обслуживаемые банковскими технологиями бизнес-процессы. Смысл такого устройства систем управления банком, определяемое направленностью бизнес-процессов на оптимизацию только внутренней деятельности самого банка, в настоящее время безнадежно устарел. Многие подразделения банка, работая с внешней средой, включая клиентов, не могут обеспечить качественную интеграцию полученной информации в текущую деятельность других подразделений. Отсутствие единого комплексного подхода сразу же сказывается на эффективности работы на рынке - банк теряет возможность активно увеличивать продажи и привлекать новых клиентов.

Между тем современные маркетинговые исследования говорят о том, что сегодня наличие солидной базы лояльных клиентов является одним из важных и едва ли не единственным фактором устойчивости банка и основой

его процветания. За последние годы в рамках этой задачи появилось много подходов, направленных на смещение концентрации усилий с вопросов внутренней организации процессов в сторону совершенствования процессов комплексного обслуживания массового клиента. Здесь можно назвать различные программы лояльности, позволяющие вовлечь клиента в различные программы, обеспечив перекрестные продажи и, как результат, удовлетворив наибольшее число финансовых потребностей. Таким образом, функция продаж непосредственно вплетается в организацию банковской деятельности.

В результате все возрастающего уровня соперничества и быстрого хода перемен все больше и больше банков стали наращивать свои усилия в области стратегического планирования, стараясь разместить свои средства так, чтобы обеспечить себе успех в конкурентной борьбе или снизить внешнюю угрозу. В то же время стратегия продаж выступает как важный элемент в банковском планировании. Совершенно очевидно, что при наличии ограничений по ресурсам и бюджетным расходам невозможно эффективно вести деятельность, занимаясь всеми направлениями сразу. Необходима концентрация усилий, определение и четкая реализация выбранных стратегий.

Целью политики высшего руководящего звена банка и деятельности служб становится привлечение и удержание клиентуры, расширение спектра услуг. Отсюда огромное значение придается работе по продажам в банке, содержание и цели которой должны учитывать влияние усиливающейся конкуренции и меняющейся ситуации на финансовых рынках, а также происходящую эволюцию отношений между банками и клиентурой.

Поставив перед собой цель получения максимальной прибыли за счет реализации банковских услуг, деятельность банка, тем не менее, должна прежде всего ориентироваться на реальные и насущные потребности клиентов. В процессе общения с каждым конкретным клиентом служащий банка, являющийся фактически продавцом банковских продуктов, нуждается

сегодня в развитом инструментарии продаж, основанном на современных исследованиях мотиваций и потребительских предпочтений.

Несмотря на важность вопроса о создании комплексного механизма продаж в банке данная проблема сводилась лишь к маркетинговому аспекту, т.е. к оценке спроса на рынках банковских услуг, исследовании клиентов и реализации им услуг по аналогии с другими отраслями. Тема эффективности продаж приобрела сегодня актуальность в связи с активным развитием рыночных банков, которым присуща стратегия экспансии на рынках и которые нуждаются в усилении элементов продаж в общем механизме маркетинга.

Важнейшим аспектом в теме эффективности продаж является разработка и функционирование механизмов воздействия на рынок с целью формирования спроса. С одной стороны, многие розничные банки сегодня достигли высокого уровня технологичности и способны предоставлять относительно сложные финансовые услуги. Данные услуги, безусловно, направлены на потребности клиентов, способны обеспечить высокий уровень финансового сервиса. С другой стороны, в массе своей потребитель, особенно частный, не обладает необходимой финансовой культурой и не способен предъявить спрос на данные услуги. В этой ситуации традиционные методы изучения рынка, ориентирующие, как правило, на текущие потребности рынка, не способны вовремя и адекватно дать импульс развитию таких услуг. Необходимы меры и усилия для создания спроса на новые и высокотехнологичные услуги.

1. Теоретические основы организации продаж банковских продуктов

1.1. Сущность банковских продуктов, процесса продаж банковских продуктов

Под банковским продуктом понимается комплекс взаимосвязанных банковских услуг и операций, который направлен на удовлетворение потребностей клиентов в отдельных видах банковской деятельности.

Таким образом, банковская услуга является частью понятия "банковский продукт", но между этими понятиями есть отличия, которые проявляются в:

- физической неосвязаемости, невозможности их увидеть или услышать;
- неотделимости от своего источника, но продукт в его материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия источника его происхождения;
- неспособности накапливаться и сохраняться, то есть услугой необходимо пользоваться только в момент, когда она предоставляется клиенту;
- непостоянстве качества, так как одни и те же продукты имеют одинаковое качество (предоставляются клиенту на одном уровне качества), а одни и те же услуги могут оказываться на более высоком или более низком уровнях качества.

Однако банковские услуги имеют особенности, свойственные только им:

- услуги абстрактны, потребитель видит их материальную субстанцию не в момент получения, а на базе заключенного договора между банком и потребителем банковских услуг;
- их оказание связано с использованием денег в различных формах;

- услуги покупаются и продаются в одной связи с протяженностью во времени, например, клиент при получении кредита вступает в продолжительные отношения с банком.

Одним из главных факторов успешного продвижения на рынке является проведение анализа и последующего планирования деятельности с учетом этапов жизненного цикла банковской услуги.

Основными этапами создания банковской услуги является:

- поиск идеи создания новой услуги или модернизации существующей, а также прогнозирование спроса на неё;
- создание банковской услуги;
- внедрение банковской услуги и расширение набора сопутствующих банковских услуг, создание различных модификаций услуги в зависимости от специфики конкретного потребителя для различных рыночных сегментов.

На этапе поиска идеи создания новой или модернизация существующей услуги происходит прогнозирование спроса, а также вероятности успеха данной услуги в случае ее реализации с учетом величины затрат и сроков доведения новой услуги до клиента.

На этом этапе проводят анализ эффективности оказываемых услуг банка, исходя из целесообразности их развития в перспективе, рассматриваются рекомендации по внедрению конкретной услуги или модификации действующей.

На основе рекомендаций коммерческая служба банка принимает решение о продвижении или модификации конкретной услуги и приступает к разработке бизнес-плана внедрения (корректировки) банковской услуги.

Этап создания банковской услуги включает в себя:

- маркетинговое обследование рынка с расчетом возможных объемов предоставления новой услуги клиентам и контрагентам;

- анализ потребности в дополнительных функциях, кадровых изменениях и технической оснащенности служб банка и на этой основе координация, подготовка приказов, распоряжений и их реализация;
- обеспечение оптимальных затрат на создание услуги исходя из возможного спроса и дохода на внедряемую услугу;
- подготовка методического и нормативного материала и обучение сотрудников банка его применению в работе с клиентом;
- определение стимулов сотрудников банка при создании и внедрении услуги.

На этапе внедрения банковской услуги внимание уделяется рекламе, способам стимулирования сбыта, личным продажам, осуществляемым через комплекс коммуникаций.

Такие факторы, как реальный уровень качества и наличие (или отсутствие) маржи определяют реальную услугу. Это реальный набор услуг, предлагаемый банком своим клиентам, включает все виды сервисного обслуживания (дополнительное кредитование, особые условия при оформлении некоторых банковских услуг, таких как лизинг, факторинг, трастовые операции).

Таким образом, услуга получает общественное признание, которое обуславливает возможность развиваться и приносить прибыль.

На конечном этапе банк проводит анализ результатов внедрения новой услуги, состоящего из:

- анализа клиентской базы услуги – изучается динамика количества пользователей, территориальное распределение пользователей, динамика структуры клиентской базы, анализ финансового состояния клиентуры банка.
- анализа объемов предоставления услуги – изучается динамика объема предоставления услуги, динамика объема сопутствующих услуг.

- анализа затрат на предоставленные услуги – изучается динамика используемых трудовых ресурсов, динамика технического обеспечения, динамика эффективности затрат.

- расчетов по эффективности внедрения новой услуги с предложениями по ее дальнейшей перспективе.

Маркетинговые мероприятия, способствующие оповещению клиентов о новой банковской услуге являются:

- рассылка клиентам банка информационных писем как традиционных, так и электронных;

- исходящие звонки клиентам банка;

- приглашение клиентов с улицы (листочки, флаеры);

- наружная реклама (особенно результативна в районе шаговой доступности от отделений банка). Она обладает такими достоинствами, как гибкость, высокая частота повторных контактов, невысокая стоимость, слабая конкуренция. Но к ее негативным сторонам можно отнести такие, как полное отсутствие избирательности контактной аудитории, ограничение творческого характера;

- разработка и выпуск рекламно – полиграфических материалов для размещения в отделениях банка и др.

Вторым методом распространения банковских продуктов является персональная продажа, в процессе чего менеджеры банка должны убедить своего потенциального покупателя отдать предпочтение именно их продукту или услуге. Таким образом, персональную продажу банковских услуг можно считать также одним из методов стимулирования сбыта, который в последнее время приобретает всё большее значение.

К третьему методу для информирования клиентов о новом банковском продукте (услуге), а так же для его продвижения относится реклама.

К четвертому способу относится стимулирование сбыта. Стимулирование сбыта в банковской сфере, как и в любой другой, является

средством кратковременного воздействия на рынок и используется для повышения спроса, осведомленности клиентов о предполагаемых услугах, для создания необходимого имиджа.

Преследуемые цели стимулирования сбыта должны быть согласованы с общей стратегией банка, а так же приняты во внимание возможные ответные действия конкурентов.

После всех манипуляций по созданию и продвижению банковских продуктов и услуг, проведенных банком, следует проверка их качества.

Проверка качества нового продукта или услуги, подразумевает под собой предложение её ограниченному кругу клиентов банка, с целью проверки их реакции на данный банковский продукт. Если новая услуга отвечает всем требованиям клиента, то банк предлагает ее уже широкому кругу потенциальных и реальных клиентов.

Основное направление деятельности любого банка – эффективное предоставление банковских услуг. Для получения прибыли и осуществления своей деятельности, банковское учреждение должно произвести свою услугу, определить её цену и выйти с ней на рынок.

То есть банковская услуга – это продукция, удовлетворяющая какой-нибудь спрос и предназначенная для продажи на рынке. Товар банка специфичен – это банковские услуги, которые представляют собой операции с деньгами или ценными бумагами – эквивалентом денег.

Таким образом, под банковской услугой понимается профессиональный интеллектуальный продукт, состоящий из комплекса банковских операций, которые приводят к оптимальному исполнению требований клиента и созданный с целью реализации его на рынке и извлечения прибыли.

Продажа - это сделка между людьми, в которой каждый из участвующих имеет свою задачу и преследует свою цель. Это не случайная встреча, не простая беседа, которую два участника затевают, чтобы провести время. Это деловая встреча, это коммерческая деятельность, где каждый

отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности и, в конце концов, обменивается услугой с партнером, прилагая все усилия для того, чтобы условия обмена в этой сделке были для него наиболее благоприятными.

Продажа играет жизненно важную роль в экономической системе в целом. Она:

- ✓ представляет рынку нововведения;
- ✓ способствует потреблению;
- ✓ передает информацию;
- ✓ действует в качестве каналов связи;
- ✓ помогает решить проблемы покупателя.

Продажа является маркетинговой задачей, включающей в себя непосредственный контакт с покупателем, то есть рекламу и продвижение товара, а также индивидуальную торговлю. Все это позволяет непосредственно взаимодействовать покупателю и продавцу. Эта двухсторонняя связь означает, что продавец может определить специфические потребности покупателя и подготовить торговые показы - презентации на основе этой информации. Таким образом, эффективное управление торговым персоналом может помочь фирме сделать необходимый скачок от имеющейся системы управления, ориентированной на производство к системе управления, ориентированной на покупателя с помощью:

- средств повышения осведомленности покупателя о продукции фирмы;
- средств выявления и реагирования на действительные потребности покупателя;
- коммуникационного канала между фирмой и рынком;
- источника информации для маркетинговых исследований и разработки вторичной продукции;

Реальная тенденция происходящего усиления конкуренции означает, что компании должны проявить при осуществлении продажи:

- возможность выявления, чем занимается покупатель;
- способность собрать воедино группы продуктов для формирования делового решения;
- возможность продавать более образованным покупателям;
- возможность совершенствования искусства консультативной торговли;
- способность увеличивать стоимость благодаря обслуживанию;
- возможность использования для своей выгоды тех преимуществ, которыми обладает собственная продукция по сравнению с продукцией конкурентов;
- необходимый подход к управлению торговым коллективом.

Процесс продажи - этапы, преодолеваемые коммивояжером при продаже товара, а именно отыскание и оценка потенциальных покупателей, предварительная подготовка к визиту, подход к клиенту, презентация и демонстрация товара, преодоление возражений, заключение сделки и доведение до конца работ по сделке, проверка результатов. Реальный процесс продажи следует рассматривать как состоящий из параллельных этапов. Каждый этап должен быть успешно завершён для того, чтобы получить заказ.

Но независимо от разнообразия ролей при осуществлении торговой деятельности имеется одна общая особенность, которая их объединяет, -- постоянно повышающееся внимание к профессионализму при совершении продаж. Эту тенденцию совместно со всеми последствиями, вытекающими из сущности и роли продаж, можно лучше всего объяснить, исследуя некоторые из мифов и реалий, которые окружают имидж продаж.

В наши дни ожидается, что менеджер по продажам будет играть стратегически значимую роль в компании. От него требуется вносить

существенный вклад в формулирование планов компании, поэтому возникает потребность разбираться в приемах, связанных с планированием, включая прогнозирование продаж и составление бюджета.

Менеджеру по продажам также необходимо разбираться и в концепциях маркетинга, чтобы гарантировать интегрированность продаж и маркетинга друг с другом, и об этом более подробно мы поговорим далее в этой главе. Во многих компаниях сейчас меньше внимания уделяется объемам продаж и больше прибыли. Поэтому менеджер по продажам должен уметь анализировать ситуацию и направлять деятельность торговых представителей в сторону более рентабельных видов бизнеса. При взаимодействии с торговыми представителями менеджер по продажам должен разбираться также в современных подходах, связанных с управлением человеческими ресурсами.

Если проанализировать круг знаний, перечисленных выше, то роль менеджера по продажам может показаться очень впечатляющей. Он должен быть бухгалтером, планировщиком, менеджером по персоналу и маркетологом одновременно. Однако его основная обязанность -- гарантировать, чтобы функция продаж обеспечивала наиболее эффективный вклад в достижение задач и целей компании. Для того чтобы добиться этого, менеджер по продажам должен выполнять следующие задачи:

- Увеличение объема продаж;
- Увеличение прибыли предприятия;
- Поддержание старых клиентов;
- Изучение конкурентов и тенденций на рынке;
- Разработка концепций сотрудничества;
- Информирование клиента о новых продуктах;
- Разработка программы ФОССТИС;
- Поддержание высокой репутации фирмы.

Менеджер по продажам представляет свою фирму во внешнем мире и выполняет следующие функции:

- 1) Изучение и структурирование потребностей клиентов.
- 2) Управление процессом продажи. Разработка программы продажи.
- 3) Разработка мер стимуляции продаж.
- 4) Планирование бюджета маркетинга, продажа рекламы
- 5) Управление персоналом по продажам.
- 6) Разработка и поддержание системы отчетности.

Отсюда можно отметить, что идея совершенствования процесса продаж актуальна для любого предприятия, независимо от его размеров и специализации. Основопологающим может стать тот факт, что при установлении крепких хозяйственных связей со своими клиентами, предприятие обеспечивает не только стабильность своей работы и постоянство спроса, но также оградить его от резких изменений в процессе торговли и спроса на его продукцию.

1.2. Нормативно-правовое регулирование рынка банковских продуктов

Организация и деятельность банков регулируются при помощи совокупности юридических норм, которые и составляют банковское право.

Современной правовой основой существования банковской системы служит Гражданский кодекс РФ и Конституция РФ. Конституционные нормы определяют органы, уполномоченные выполнять функции управления кредитно-банковской системой, порядок их образования и принципы осуществления поставленных перед ними задач. В Гражданском кодексе РФ определяются правовые положения субъектов, участвующих в гражданском обороте и осуществляющих свою деятельность в кредитной сфере, порядок проведения государственной регистрации (ст. 51) и прекращения их деятельности (ст. 54). В нем также даны общие правила о статусе юридических лиц (гл. 4), правила совершения сделок (гл. 9), общие правила о договорах и обязательствах (подраздел 2). Подробно рассматриваются такие

договоры, применяемые в банковской деятельности, как договор банковского вклада (гл. 44).

Отдельные моменты банковской деятельности регламентируются и Уголовным кодексом РФ, обеспечивающим защиту от наиболее серьезных и общественно-опасных посягательств на права и интересы государства, иных субъектов, осуществляющих свою деятельность в кредитно-банковской сфере, а также физических и юридических лиц, пользующихся услугами банков и иных кредитных учреждений.

Помимо данных законов правовые основы банковской деятельности нашли отражение в изданных Центральным банком РФ инструкциях, регламентирующих все сферы деятельности кредитных организаций. Нормативные акты Банка России не имеют обратной силы и должны быть зарегистрированы в порядке, установленном для государственной регистрации нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти.

Наряду с нормативными правовыми актами в банковской практике могут применяться обычаи делового оборота (ст. 5 ГК).

Отдельные виды банковских операций регламентируются федеральными законами, например, «О финансовой аренде (лизинге)» - определяет понятие, виды лизинга, правовые основы лизинговых платежей, объекты и субъекты лизинговой сделки; «Об ипотеке (залоге недвижимости)» - регламентирует возможности развития ипотечного кредитования в нашей стране; «О простом и переводном векселе» - отражает основные положения Женевских конвенций 1930 г., «О валютном регулировании и валютном контроле» - раскрывает суть валютных операций, проводимых коммерческими банками, «О залоге» - обеспечивает надежную основу кредитования. Большое значение имеет и Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», раскрывающий, критерии и процедуру банкротства.

В целом все основные банковские законодательные и подзаконные акты призваны обеспечить управление банковской системой в целом. В свою очередь Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» установил понятие кредитной организации, банка, банковской системы РФ; определил перечень банковских операций, особенности деятельности кредитных организаций на рынке ценных бумаг, принципы взаимоотношений кредитных организаций с клиентами и государством, порядок создания кредитной организации, ее регистрации и лицензирования, основания для отзыва лицензий, организацию отчетности кредитной организации.

Действующее в РФ правовое обеспечение банковской деятельности, несмотря на прогрессивный характер и общую рыночную направленность, не в полной мере соответствует экономической ситуации и международному уровню правового регулирования банковской системы.

И в этих условиях особое значение приобретает унификация норм, прежде всего, материального права. Именно они, единообразно регулируя общественные отношения, обеспечивают единый правовой режим и позволяют создать единое правовое пространство. На это указывает и усиление их роли по сравнению с коллизионными нормами. Так, опыт стран Европейского Союза показывает, что в сфере материального права коллизионное право вытесняется так называемым вторичным правом ЕС (регламенты, директивы, решения, рекомендации и заключения, принимаемые Европарламентом совместно с Советом, Комиссией и Евросудом). Обеспечивая единый правовой режим, унификация материальных норм также способствует сближению и национальных правовых систем.

В процессе создания целостного законодательства, подчиняющегося единой правовой логике, необходимо учитывать как неолиберальные мировые тенденции в экономической сфере, в том числе и в ее банковском сегменте, так и разнообразную природу национальных правовых систем. При

этом необходимо отметить, что процесс глобализации усилил и роль взаимосвязи между национальным правом и международным правом. Возрастание роли взаимодействия международного и национального права вследствие глобализационных тенденций в экономической сфере в современных условиях проявляется прежде всего:

- в увеличении числа международных (межгосударственных) договоров и национально-правовых актов, регулирующих аналогичные отношения в финансовой сфере;

- в «максимальной приближенности, непосредственном соприкосновении сфер регулирования» международного права и национального права.

Применение международных норм-принципов - главный, по нашему мнению, фактор повышения конкурентоспособности национальной финансовой (банковской) системы.

Продвижение банковской услуги включает в себя: маркетинговые мероприятия; персональные продажи, осуществляемые через комплекс коммуникаций; рекламу и стимулирование сбыта.

Первыми, рассмотрим маркетинговые мероприятия, которые помогут оповестить клиентов, в том числе потенциальных, о появлении нового продукта (услуги) и его преимуществах.

К указанным мероприятиям относятся:

- Рассылка клиентам банка информационных писем как традиционных, так и электронных.

- Исходящие звонки клиентам банка, осуществляемые силами Телемаркетинга;

- Приглашение клиентов с улицы.

- Наружная реклама (особенно результативна в районе шаговой доступности от отделений банка). Она обладает такими достоинствами, как гибкость, высокая частота повторных контактов, невысокая стоимость, слабая конкуренция. Но к ее негативным сторонам можно отнести такие, как

полное отсутствие избирательности контактной аудитории, ограничение творческого характера.

- Разработка и выпуск рекламно - полиграфических материалов (постеры, листовки, плакаты и т.д.), для размещения в отделениях банка.

- Другие рекламные активности.

Вторым методом распространения банковских продуктов является персональная продажа, в процессе чего менеджеры банка должны убедить своего потенциального покупателя отдать предпочтение именно их продукту или услуге. Таким образом, персональную продажу банковских услуг можно считать также одним из методов стимулирования сбыта, который в последнее время приобретает всё большее значение.

К третьему методу для информирования клиентов о новом банковском продукте (услуге), а так же для его продвижения относится реклама.

Реклама, занимает особое место в коммуникационной политике, призвана решать наиболее сложную задачу: формировать и стимулировать спрос.

Банки могут использовать рекламу в газетах и журналах, по радио и телевидению, а так же различные виды городской рекламы, например рекламные щиты с помощью рисунков и света, реклама по почте (адресная), в виде пресс-релизов, годовых докладов, традиционных бюллетеней, каталогов, листовок и буклетов; участие в выставках, связи с общественностью, разного рода рекламные сувениры, выбор рекламных лозунгов или девиза банка, а также другие нетрадиционные виды рекламы.

Реклама в газетах и журналах гибка, оперативна, имеет довольно хороший охват местного рынка, широкое признание и легкое восприятие. Её отрицательные черты - это кратковременность существования, все еще невысокое качество воспроизведения, незначительная контактная аудитория. В последнее время реклама в газетах становится менее актуальной.

Телевизионная реклама представляет собой удачное сочетание изображения, звука и движения и оказывает чувственное воздействие с

высокой степенью привлечения внимания. К сожалению, она не всегда размещается в предпочтительное время.

1.3. Организация продаж банковских продуктов в банках РФ

Метод стимулирования продаж применимы как к филиалам в классическом понимании, так и к облегченным форматам точек продаж.

Основными задачами блока продаж и маркетинга в банке являются:

- увеличение клиентской базы;
- расширение спектра используемых услуг;
- развитие вторичных/перекрестных продаж существующим клиентам.

Рекомендации по достижению этих задач можно сгруппировать по следующим основным направлениям:

- организация продаж и технологии обслуживания клиентов;
- методы стимулирования продаж и продвижения проекта на рынок;
- рекламные мероприятия.

Рассматривая организационные и технологические аспекты развития системы продаж в банковских отделениях, можно предположить, что многим банкам было бы полезно увеличение количества клиентского персонала в точках продаж.

Другой важный момент — это повышение заинтересованности персонала точки продаж в результатах деятельности. Клиентский персонал должен иметь четкие планы продаж по всей продуктовой линейке и эффективную систему поощрения — бонусы должны составлять существенную часть заработной платы.

Большое значение имеют для повышения заинтересованности персонала и неденежные способы стимулирования, к которым, например, относятся различные конкурсы, призы, подарки особо отличившимся сотрудникам.

С ростом сети банковских отделений становится необходимым более активное делегирование полномочий из головного банка в точки. Лимиты на совершение ряда активных операций, прежде всего кредитования, должны быть переданы в отделения. Лимиты должны предоставляться не только на управляющего, но и на его заместителей и ключевых специалистов по обслуживанию клиентов (старшие специалисты).

Несмотря на необходимость делегирования существенной части полномочий, эффективность работы во многом зависит от организации взаимодействия между головным офисом и сетью. Во многих банках оно требует улучшения. Например, обращения и запросы могут быть утеряны или обрабатываться очень долго.

Одним из элементов развития эффективной системы коммуникаций должно стать внедрение единой процедуры, включающей описание потоков запросов, ответственных кураторов и предельные сроки рассмотрения и ответа на запрос.

Задача эффективной организации внутренних коммуникаций может быть облегчена при использовании современной информационной системы офисного документооборота.

Используемые банками системы при правильной организации процесса сбора и обработки поступающей информации могут стать эффективным инструментом маркетинговых исследований и средством продвижения новых продуктов, способствовать сбору и анализу мнений клиентов, рейтингов продуктов и услуг, информации и статистики по потребностям потенциальных клиентов, их истории взаимоотношений с банком.

Автоматизированная система управления взаимоотношениями с клиентами способна повысить продажи, прежде всего за счет повышения

уровня лояльности текущих клиентов и роста перекрестных/вторичных продаж.

Качество предлагаемых услуг должно быть объектом постоянного мониторинга со стороны банка. В расширенном толковании качество понимается как способность продукта или услуги удовлетворить потребности и ожидания каждого конкретного потребителя, служить гарантией не только его сегодняшних предпочтений, но и будущего сознательного выбора.

Одной из задач службы управления качеством может стать проведение регулярных опросов клиентов и сотрудников в целях выявления их удовлетворенности уровнем обслуживания и предлагаемой продуктовой линейкой.

В банках необходимо решить организационную сторону продаж — какие структуры и как занимаются этой деятельностью и, главное, несут ли ответственность за результаты продаж. Очевидно, что возможно два решения:

1) продажами занимаются продуктовые отделы, производящие конкретные услуги и продукты. В этом случае в таких службах (например, в отделе пластиковых карт) выделяется группа сотрудников, которые профессионально занимаются продажами банковского продукта (тех же пластиковых карт) и несут ответственность за результаты продаж и послепродажного обслуживания. Отдел клиентских отношений в этом варианте может иметь одного (и не более) профессионального специалиста по продажам, который может обучать, активизировать систему продаж, идущую через продуктовые отделы. Положительный момент этой системы продаж — продавцы находятся в своих отделах, «варятся» в технологии изготовления этого продукта, прекрасно понимают все его плюсы и минусы. Недостаток этой системы — трудно иметь универсалов, которые хорошо знают продукт и могут его достойно представить на рынке и продать;

2) продажами занимаются специально подобранные специалисты, обученные именно этому ремеслу и являющиеся профессионалами. Эти специалисты составляют отдельную общепанковскую структуру (специальный отдел продаж или выделенный сектор в отделе клиентских отношений) и несут полную ответственность за результативность сбыта банковских услуг и продуктов. Положительный момент данного решения — профессионализация системы продаж в банке. Ее минус — слабое знание продавцами технологии изготовления банковского продукта, его наиболее ценных (сильных) сторон, что так важно в продажах.

Обе системы равноценны, имеют равные сильные и слабые стороны. Банку необходимо (с учетом своей миссии и стратегии работы с клиентами) определиться в выборе той или иной оргсистемы, узаконить ее и запустить в работу, четко представляя, за счет чего можно усилить сильные стороны выбранного варианта или компенсировать недостатки.

Вполне возможен и компромиссный вариант — когда отдельные отделы (например, кредитный отдел) сами продают свои продукты, а другие подразделения выделяют эту деятельность в отдельную специализированную службу.

2. Организация продажи банковских продуктов а ПАО «Сбербанк»

2.1. Анализ основных показателей деятельности ПАО «Сбербанк»

Зарегистрирован Сбербанк России в Центральном Банке Российской Федерации 20 июня 1991 года. Регистрационный номер- 1481. Деятельность Банка производится согласно генеральной лицензии Центрального Банка РФ на осуществление банковских операций № 1481 от 11.08.2015 г.

Центральный банк Российской Федерации считается акционером и учредителем Сбербанка России, в его распоряжении находятся 50 % уставного капитала и дополнительно одна голосующая акция. Остальная часть акций принадлежит российским и международным инвесторам.

По организационно-правовой форме ПАО Сбербанк является публичным акционерным обществом.

Организационная структура Банка выглядит следующим образом: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Президент - Председатель Правления Банка и Правление Банка, а также подотчетные им подразделения (рис. 1).



Рис.1 – Организационная структура ПАО Сбербанк

Высшим руководящим органом ПАО Сбербанк является Общее собрание акционеров. Мероприятие проводится каждый год, на котором рассматриваются вопросы по основным направлениям деятельности банка. К ним относятся:

1. внесение изменений и дополнений в Устав Банка или утверждение Устава Банка в новой редакции;
2. реорганизация Банка
3. назначение аудиторской организации Банка;
4. принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;
5. определение порядка ведения Общего собрания акционеров;
6. дробление и консолидация акций, размещение эмиссионных ценных бумаг путем конвертации;
7. увеличение уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций;
8. уменьшение уставного капитала Банка путем уменьшения номинальной стоимости акций, приобретения Банком части акций в целях сокращения их общего количества, а также погашения приобретенных или выкупленных Банком акций и т.д.

Вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение исполнительным органам Банка или Наблюдательному совету банка, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Ревизионная комиссия избирается Общим собранием акционеров и полностью подотчетна ему. Работа комиссии утверждается общим собранием собственников банка и регулируется внутренними документами. Члены Совета банка и Правления банка не могут входить в состав ревизионной комиссии. Все необходимые материалы для проведения ревизии предоставляются Правлением банка.

В состав Наблюдательного совета Банка входят 17 директоров. К ним относятся: 2 представителя ПАО Сбербанк, 6 представителей Банка России, 1 внешний и 8 независимых директоров. Вопросы, относящиеся к компетенциям Наблюдательного совета, прописаны в Уставе.

Наблюдательный совет состоит из комитетов, в задачи которых входит предварительное обсуждение особо важных вопросов, относящихся к его компетенциям, и предоставление рекомендаций по ним. Комитеты являются инструментом взаимодействия между собой органов управления Банка.

Заключения комитетов имеют рекомендательный характер. Формируются комитеты каждый год, обязательным условием является включение в состав независимых директоров. Каждый комитет имеет свой спектр задач.

Главными задачами комитета по аудиту являются оценка кандидатов в аудиторы Банка, оценка результатов аудиторской проверки, оценка эффективности внутреннего контроля Банка, предварительное рассмотрение годовой отчетности Банка.

Комитет по кадрам и вознаграждениям - разрабатывает принципы и критерии определения размера вознаграждения членов Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка, подготавливает предложения по определению существенных условий договоров с членами Наблюдательного совета и исполнительных органов Банка, оценивает деятельность членов исполнительных органов Банка.

Комитет по стратегическому планированию - осуществляет предварительное рассмотрение вопросов, касающихся стратегического управления деятельностью Банка с целью повышения эффективности его деятельности в долгосрочной перспективе.

Правление Банка состоит из 13 членов. Возглавляет Правление Президент- Председатель Правления Банка.

Правление банка - коллегиальный исполнительный орган банка, который управляет работой кредитной организации в оперативном режиме,

выполняя решения совета директоров и общего собрания акционеров. Правление действует на основании устава банка. В зависимости от положения устава банка правление может назначаться советом директоров (наблюдательным советом) или собранием участников кредитной организации. Кандидатуры председателя правления банка и его заместителей не могут быть назначены без одобрения Центрального Банка.

Для обеспечения гласности в работе коммерческих банков и доступности информации об их финансовом положении годовые балансы банков, утвержденные Общим собранием акционеров, а также отчет о финансовых результатах должны (после подтверждения достоверности предоставленных в них сведений аудиторской организацией) публиковаться в печати.

Сбербанк составляет третью часть российской банковской системы. Его клиентами являются 95.4 млн. частных лиц и 2.5 млн. активных корпоративных клиентов. Банк существует в 83 субъектах Российской Федерации, а это 14 тыс. отделений и более 77 тыс. банкоматов и терминалов по всей стране. Банк входит в топ-5 крупнейших работодателей России и дает работу и источник дохода 300 000 сотрудникам, которые работают над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Уставный капитал на сегодняшний день в ПАО Сбербанк составляет более 67 млрд. рублей, который состоит из 21 млрд. обыкновенных акций и около 1 млрд. привилегированных акций.

По результатам 2018 года на долю ПАО Сбербанк приходится 30,2% совокупных банковских активов страны. Банк является основным кредитором российской экономики и занимает крупнейшую долю на рынке вкладов. На его долю приходится 44,9% вкладов населения, 23,7% кредитов физическим лицам и 32,7% кредитов юридическим лицам. Для того чтобы провести оценку финансово-экономического положения кредитной организации необходимо рассмотреть динамику и структуру активов и

привлеченных средств банка. Динамика структуры активов ПАО Сбербанк представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика активов ПАО Сбербанк в 2016-2018 гг., млрд. руб.

Активы	2016	2017	2018	Темп роста (%)		
				2017 : 2016	2018: 2017	2018: 2016
Денежные средства	615	622	689	101	111	112
Средства кредитных организаций в ЦБ РФ	967	748	865	77	116	89
Средства в кредитных организациях	348	300	406	86	135	117
Чистая ссудная задолженность	1622 2	17466	20143	108	115	124
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	141	91	198	65	128	140
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	2270	2517	2966	111	118	131
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	456	645	696	141	108	153
Требование по текущему налогу на прибыль	8	0,4	17	5	43	200
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	469	484	500	103	103	107
Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	8	11	9	138	82	113
Прочие активы	217	252	388	116	154	179
Всего активов	2172 1	23159	26907	107	116	116

Из таблицы 1 следует, что в сложный для экономики России период банк сумел сохранить и нарастить большой объем чистой ссудной задолженности.

В 2018 году темп роста данного показателя составил 115%, по сравнению с 2016 годом – 124%. В 2018 году также выросли вложения в ценные бумаги с темпом роста в 118%. Наибольший темп роста в 2018 году был зафиксирован по статье прочие активы –154%. Долгосрочные активы уменьшились в 2018 году и составили 82% от величины аналогичного показателя в 2017 году.

Величина статьи активов «Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы» увеличивалась все последние три года с темпом роста 103%. Средства ПАО Сбербанк в Центральном Банке Российской Федерации увеличились и составили в 2018 году 116% по сравнению с аналогичным показателем 2017 года. Средства в кредитных организациях также в 2018 году выросли и составили 116 % от аналогичного показателя 2017 года.

В структуре активов ПАО Сбербанк наибольший удельный вес занимает чистая ссудная задолженность (рис. 1).

Динамика пассивов (обязательств) ПАО Сбербанк за период 2016-2018 годы представлена в таблице 2.

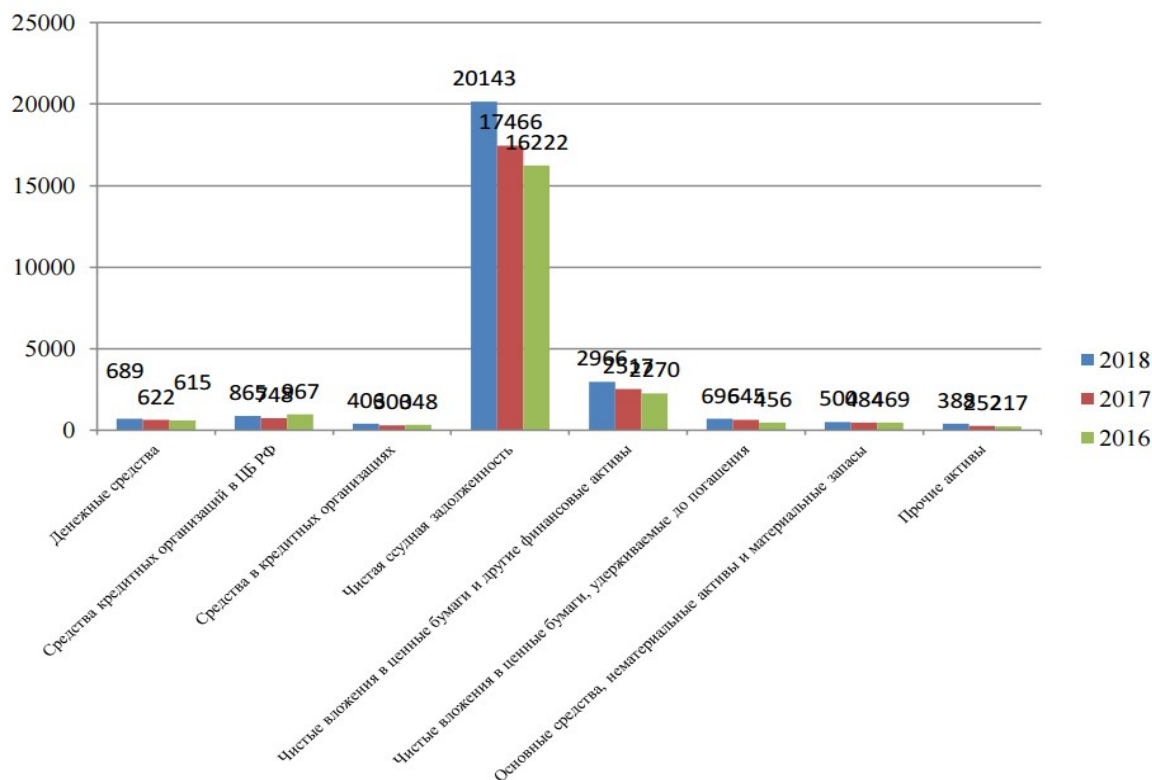


Рис.1 – Динамика активов ПАО Сбербанк, млрд. руб.

Динамика пассивов (обязательств) ПАО Сбербанк за период 2016-2018 годы представлена в таблице 2.

Таблица 2. Динамика пассивов ПАО Сбербанк в 2016-2018 гг., млрд. руб.

Пассивы	2016	2017	2018	Темпа роста (%)		
				2017:2016	2018:2017	2018:2016
Кредиты, депозиты и прочие средства ЦБ РФ	581	591	567,0	102	96	98
Средства кредитных организаций	364	464	990	127	213	272
Средства не кредитных организаций	168821	17743	20490	105	115	121
Выпущенные долговые обязательства	611	575	538	94	94	498
Обязательства по текущему налогу на прибыль	6	12	1,7	200	14	28
Отложенные налоговые обязательства	18	0	0	0	-	0

Прочие обязательства	280	270	319	96	118	114
РВПС	42	63	59	150	94	140
Всего обязательств	18892	19800	23100	105	117	122

За три анализируемых года обязательства банка выросли на 17%. Наибольший рост среди крупных статей наблюдался по статье: «Средства кредитных организаций» (213% в 2018 году к 2017 году). (рис 2).

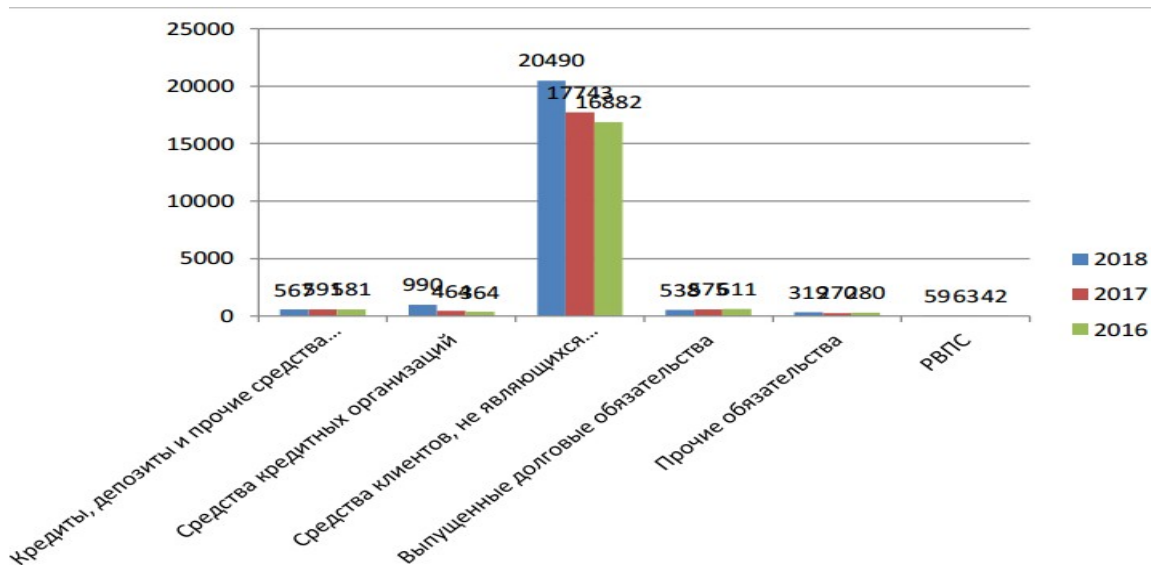


Рис. 2 - Динамика структуры пассивов ПАО Сбербанк, млрд. руб.

В общей структуре обязательств ПАО Сбербанк наибольшую долю занимают средства клиентов, не являющиеся кредитными организациями – 89%.

Для анализа динамики собственных средств банка сгруппируем их по отдельным статьям (табл. 3).

Таблица 3. Динамика собственных средств ПАО Сбербанк в 2016-2018 гг., млрд. руб

Источники собственных средств	2016	2017	2018	Темпа роста (%)		
				2017:2016	2018:2017	2018:2016
Средства акционеров (участников)	68	68	68	100	100	100
Эмиссионный доход	228	228	228	100	100	100
Резервный фонд	4	4	4	100	100	100
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг,	40	55	-12	138	670	520

имеющихся в наличии для продажи						
Переоценка основных средств и нематериальных активов	45	40	35	89	88	78
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки) прошлых лет	1946	2312	2697	119	117	139
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	498	654	782	131	120	157
Всего источников собственных средств	2829	3359	3800	119	113	134

На основании данных таблицы 2.3 можно сказать, что в 2018 году источники собственных средств в абсолютном выражении составили 3800 млрд. руб. В относительном выражении это составляет 113% к аналогичному показателю 2017 года и 134% к аналогичному показателю 2016 года. На рисунке 3 представлена динамика собственных средств ПАО Сбербанк, в млрд. руб.

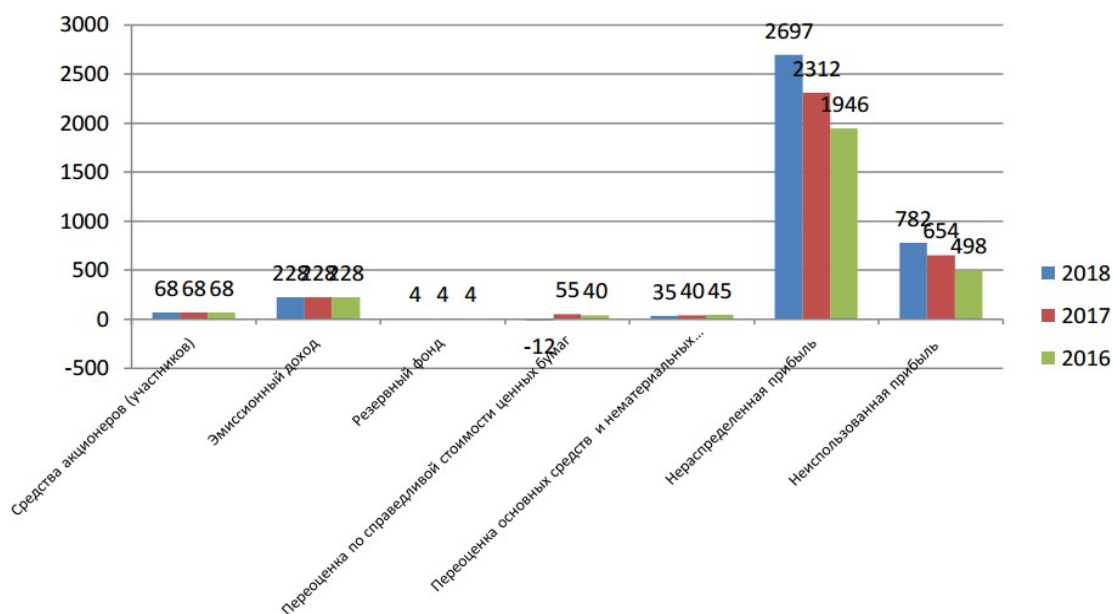


Рис.3 - Динамика собственных средств ПАО Сбербанк, млрд. руб.

Если рассматривать территориальное размещение активов, то можно заметить тенденцию, сложившуюся в российской банковской практике в последние годы. Основная масса кредитного портфеля банка (более 57%) на 1

января 2019 год расположена в Москве, Центральном и Северном регионе такая же тенденция складывается и по различным сегментам кредитных продуктов. Основная масса портфеля по ипотечному и автокредитованию сосредоточена в столице. Это объясняется более высокими доходами москвичей и жителей Московской и Ленинградской областей, сосредоточением большого количества банков в одном городе, высокими темпами строительства в больших масштабах жилья, миграцией населения в столичные регионы.

Если говорить о финансовых результатах, то важно отметить, что по состоянию на декабрь 2018 году ПАО Сбербанк заработал рекордную чистую прибыль, которая составила 811 млрд. руб. В целом по итогам 2018 года ПАО Сбербанк заработал чистой прибыли более 811 млрд. руб., что составило львиную долю всей прибыли банковского сектора страны.

В 2016 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 113 674 492 млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 50 566 489 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 316 918 331 млрд. руб.).

Убыточными оказались операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого убытка 61 млрд. руб.).

В 2017 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 183 млрд. руб.); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода 51 млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 26 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 363 682 193 млрд. руб.).

В 2018 г. получению прибыли способствовали проводимые банком операции по привлечению и размещению средств (сумма чистого дохода после создания резервов 1 177млрд. руб.); операции, связанные с инвестиционной деятельностью (с ценными бумагами и вкладами в капитал других юридических лиц (сумма чистого дохода 107млрд. руб.); операции с иностранной валютой и драгоценными металлами (сумма чистого дохода 24 млрд. руб.); комиссионные операции (сумма чистого дохода 433 млрд. руб.).

В итоге сумма финансового результата от проведения кредитно-деpositных операций увеличилась на 63 млрд. руб. (темп изменения +5,66%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от инвестиционных операций (с ценными бумагами и вкладами в капиталы других лиц) увеличилась на 168 млрд. руб. (темп изменения +276,59% за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от операций с иностранной валютой и драгоценными металлами сократилась на 27млрд. руб. (темп изменения - 52,51%) за 2016-2018 гг., что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма финансового результата от проведения банком комиссионных операций увеличилась на 116 млрд. руб. (темп изменения = +36,65%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма прочих операционных доходов увеличилась на 31 млрд. руб. (темп изменения +91,62%) за 2016-2018 гг., что положительно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Сумма операционных расходов сократилась на 4 млрд. руб. (темп изменения -0,59%) за 2016-2018 гг., что позитивно характеризует

рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Кроме того, сумма резерва по прочим потерям сократилась на 2млрд. руб. (темп изменения -5,59%) за 2016-2018 гг., что негативно характеризует рассматриваемый аспект формирования чистого финансового результата банка.

Под влиянием всех этих факторов сумма прибыли до налогообложения увеличилась на 354 млрд. руб. (темп изменения = +54,70%) за 2016-2018 гг., что позитивно характеризует динамику изучаемого показателя финансовых результатов кредитной организации, которая проиллюстрирована на рис. 4.

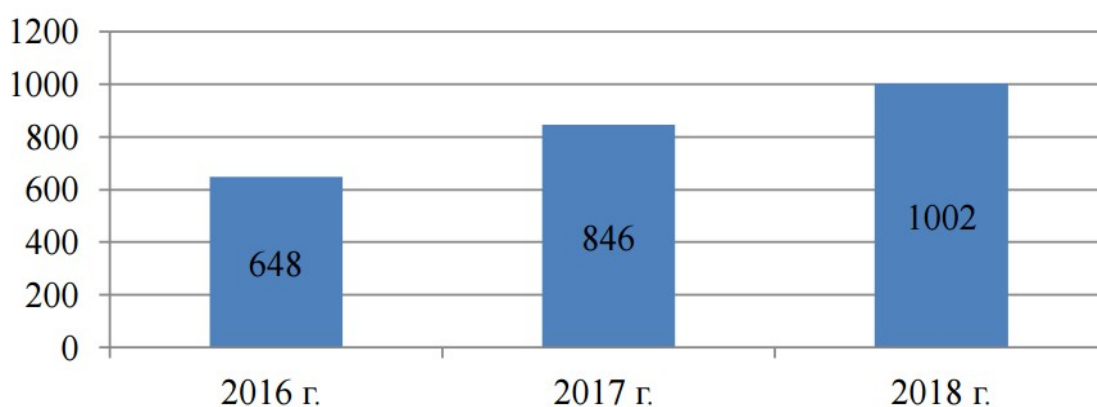


Рис.4 - Динамика финансового результата ПАО Сбербанк до налогообложения, млрд.руб.

Таким образом, на протяжении всего анализируемого периода банк работал, получая прибыль до налогообложения. Чистый финансовый результат – это финансовый результат за вычетом налога на прибыль. На протяжении всего анализируемого периода банк работал, получая положительный чистый финансовый результат (чистую прибыль). В 2016 г. чистая прибыль составила 499млрд. руб.; в 2017 г. чистая прибыль – 654млрд. руб. (темп изменения = +31,16% по сравнению с предыдущим годом); в 2018 г. чистая прибыль – 811млрд.руб. (темп изменения = +19,68% по сравнению с предыдущим годом). В итоге в целом за рассматриваемый

период сумма чистого финансового результата и увеличилась на 56,97, что проиллюстрировано на рисунке 5.

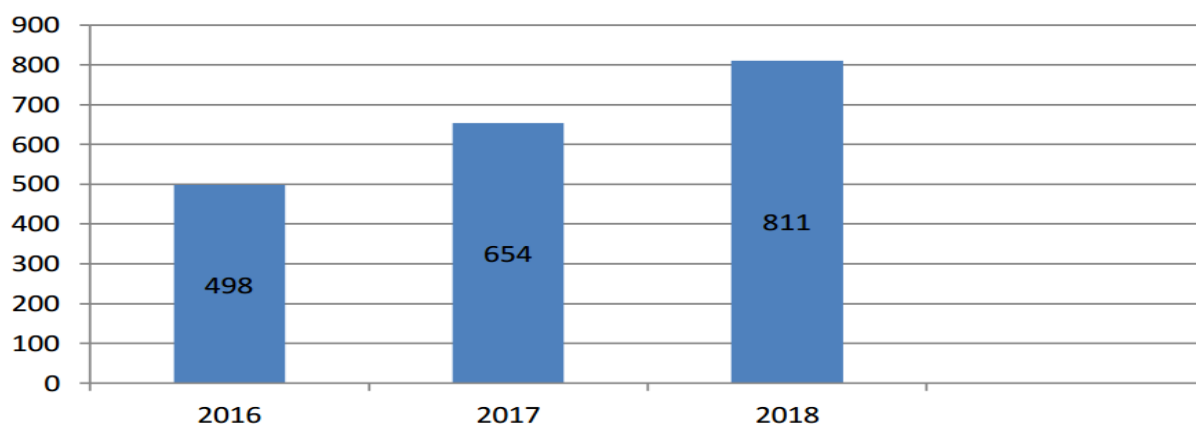


Рис.5 - Динамика чистого финансового результата ПАО Сбербанк, млрд. руб.

Таким образом, ситуация с финансовыми результатами ПАО «Сбербанк России» в целом за 2016-2018 гг. улучшилась. Данный результат во многом удалось достичь за счет оптимизации процентных расходов.

Для оценки эффективности использования ресурсов, потребленных в процессе производства, применяются показатели рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют относительную доходность или прибыльность различных направлений деятельности ПАО Сбербанк. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, так как их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Покажем динамику рентабельности капитала и активов за анализируемый период в таблице 4.

Таблица 4. Динамика показателей рентабельности ПАО Сбербанк

Показатель	2016	2017	2018	Темп рост в 2018 году к 2017 году, (%)
Рентабельность активов (ROA)	2,3	1,5	2,1	140
Рентабельность капитала (ROE)	20,8	18,1	20,9	115

Данные таблицы 4 говорят о том, что рентабельность активов за 2018 год увеличилась на 0,6 процентных пункта по сравнению с 2017 годом. Рентабельность собственного капитала увеличилась на 6 процентных пунктов и в 2018г. составила 20,9 %. Рост рентабельности капитала обусловлен действием разнонаправленных факторов, основные из них: заработанная чистая прибыль за 2018 год, выплата дивидендов по итогам 2017 года, а также снижение размера вычета из капитала вложений в финансовые компании, вследствие изменения методологии расчета Базель111.

Основными источниками для проведения активных операций, в отчетном периоде было привлечение средств клиентов и полученные проценты. ПАО Сбербанк осуществляет стандартные операции на финансовых рынках, в том числе с Банком России, в рамках установленных контрагентами лимитов друг на друга по каждому виду операции.

По состоянию на 1 января 2019 года удельный вес просроченных ссуд в общем объеме активов составил 2,5% (по состоянию на 1 января 2018 года – 2,7%). В процессе урегулирования проблемной/просроченной задолженности юридических и физических лиц банк реализует имущество, ранее принятое на баланс ПАО Сбербанк в качестве обеспечения. В течение 2018 года реализовано имущество на 1970 млн. руб., за 2017 год - на 1471 млн. руб. Подавляющее большинство реализованных объектов - объекты недвижимости (квартиры, земельные участки, нежилые помещения).

По состоянию на 1 января 2019 года ПАО Сбербанк с запасом выполняет как предельные значения обязательных нормативов ликвидности, установленные Банком России, так и внутренние лимиты на риски-метрики ликвидности. Рост объема ссудной задолженности в 2018 году, составивший порядка 2,8 трлн. рублей, банк частично фондировал за счет краткосрочных привлечений от юридических лиц и на денежном рынке, что привело к увеличению разрыва ликвидности на горизонтах до 3 лет.

Таким образом ПАО Сбербанк заслужено входит в пятерку самых надежных российских банков по финансовым показателям за 2018 год. По версии журнала «TheBanker» банк занял 36-е место в 2017 году в общем зачете ежегодного рейтинга «ТОП 1000 банков» мира.

Сбербанк является крупнейшим игроком на российском рынке ипотечного кредитования. Как видно из данной таблицы, в структуре кредитов физических лиц особый интерес прикован к ипотечным кредитам: 54,67 % в 2016 году, 58,01 % в 2017 году и 57,03 % в 2018 году. За 2018 год доля Сбербанка на российском ипотечном рынке увеличилась на 0,7 п.п. и составила 56,3 %.

Большую популярность среди кредитов физическим лицам составляет потребительское кредитование. Данный вид кредитования имеет широкий целевой диапазон: приобретение электронной техники, автомобилей, недвижимости, оплата обучения, приобретение туристических путевок и т.д. Потребительский кредит дает возможность приобретения любой услуги, товара, позволяет в полной мере удовлетворить материальные и нематериальные потребности.

Сбербанк существенно нарастил объем выдач и вышел на высокий темп роста портфеля потребительских кредитов за счет предложения привлекательных условий — выгодных процентных ставок, высокого лимита кредитования до 5 млн. рублей, длительного срока кредита до 5 лет, а также за счет упрощения процесса получения потребительского кредита.

В 2018 году объем выданных Сбербанком потребительских кредитов увеличился до 19130 млрд. руб. При этом, если сравнивать объем выданных кредитов, то он возрос на 25,62 %, по сравнению с 2015 годом.

В 2018 году выдачи автокредитов увеличились на 19,2 %, при этом рост рынка автокредитования в целом составил 15,3 %, а автокредитный портфель вырос на 15,1 %.

Отметим, что кредитный портфель вырос во всех сегментах, увеличившись на 16,5 % при одновременном улучшении качества. Говоря о

дальнейшем развитии сегмента розничного кредитования, можно отметить, что ПАО Сбербанк планирует продолжать развивать и модернизировать весь спектр банковских продуктов и услуг для физических лиц. Приоритетными направлениями останутся жилищное, потребительское кредитование и кредитные карты. В стратегии развития Сбербанка до 2025 указано, что повышение доступности кредитов для населения является основной задачей банка. Просроченная задолженность по кредитам, выданным физическим лицам имеет место быть, но ведется активная работа по ее снижению. В банке существует самостоятельный отдел по работе с проблемными активами, куда передаются все кредитные договоры с нарушением сроков платежей. Работа сотрудников с проблемными активами организована в соответствии с федеральными законами и внутренними нормативными документами. Разработан определенный алгоритм действий по борьбе с непогашенной задолженностью. Следует отметить, что благодаря грамотно организованному эффективному управлению просроченной задолженностью, намечена тенденция к ее снижению, и повышается качество кредитного портфеля Сбербанка.

Основные показатели деятельности на конец 2018 года:

1. в 2018 году банк заработал 811 млрд. руб. чистая прибыль без учета событий после отчетной даты;
2. общая сумма кредитов, выданных клиентам за год, составила 18 трлн. рублей.
3. портфель кредитов физическим лицам увеличился за год на 25,3%, юридических - на 13,2%.
4. прирост средств физических лиц за год составил 7,5%, юридических лиц - 23,7%.

Чистый процентный доход за год увеличился на 3,3% и составил 1253 млрд. руб. Основным фактором роста является увеличение объема работающих активов.

Чистый комиссионный доход вырос на 19,5% до 429 млрд. руб. Наибольший рост выручки произошел за счет операций с банковскими картами, эквайринга, платежных операций и продажи страховых продуктов.

Темпы роста операционных расходов в течение года постепенно замедлялись в рамках более единообразной политики учета затрат, и к концу 2018 года они составили 4,2%. Это ниже темпа прироста операционной прибыли к резервам (10,0%). Соотношение затрат и доходов улучшилось по сравнению с 2017 годом с 32,6% до 30,9%.

Общие резервы за год составили 267 млрд. рублей, что на 13,0% меньше, чем в 2017 году. За год покрытие резервов просроченной задолженности увеличилось с 2,6 до 2,9 раза.

Анализ структуры текущих обязательств Сбербанка позволяет сделать вывод, что за год банк значительно увеличил объем депозитов физических лиц и индивидуальных предпринимателей на срок до 1 года (+ 62,2% в год). В то же время объем депозитов свыше 1 года снизился (-16,3% в год), что может указывать на изменение предпочтений вкладчиков или досрочное погашение вкладов по депозитам, открытым годом ранее. Депозиты юридических лиц увеличились на 11,1%, в том числе средства на текущих счетах увеличились на 37%.

В конце 2018 года банку удалось значительно увеличить объем вкладов физических лиц, за год депозиты физических лиц составили 12830 млрд. рублей.

Банк использовал активную политику в отношении размещения средств на срочные депозиты. Так, только в 2018 году банк увеличил объем срочных депозитов на 42,1% по сравнению с показателем 2017 года, а суммы на счетах клиентов и депозитах до востребования увеличились на 23,2%.

Положительная динамика также наблюдается в отношении депозитов юридических лиц. За год их объем вырос на 18,2%. В то же время по депозитам отмечено увеличение на 20,4% по сравнению с показателем 2017 года.

За отчетный период собственные ценные бумаги показали прирост стоимости на 74,2%, что явилось результатом переоценки их стоимости в иностранной валюте и выпуска дополнительных облигаций.

Резюмируя проведенное исследование, можно сделать вывод, что не смотря на экономическую стагнацию в России, Сбербанк не утрачивает лидирующие позиции.

2.2. Организация продаж банковских продуктов для физических и юридических лиц

Современный российский рынок банковских продуктов шагнул в своем развитии из этапа хаотического в этап цивилизованный, чем начинает быть похожим на аналогичные рынки экономически развитых стран. В подходах к позиционированию банков, к обретению собственной стабильной клиентской базы появляется элемент системности, обусловленный сложившейся необходимостью конкурировать и бороться практически за каждого клиента. В этой связи обретает новый смысл понятие маркетинга продаж в деятельности банков или системного, обоснованно структурированного комплекса мероприятий по привлечению новых клиентов, их сопровождению и реализации продуктов банка.

Посредники продаж банка – юридические или физические лица, которые являются связующим звеном между банками, банковскими учреждениями и клиентами.

Внутреннюю организацию продаж можно рассматривать в стратегическом и тактическом плане (стратегический и тактический контур продаж). Стратегия продаж является составной частью иерархической системы планирования в банке и составной частью маркетинговой стратегии банка. Важнейшая стратегическая задача в организации продаж — донесение целей, выбранных руководством банка, до каждого менеджера, участвующего в продажах. Если этого не произойдет, то сотрудники могут

стать носителями устаревших принципов, взглядов и продуктов. Зачастую координации планов служб, занимающихся продажами и планов более высокого уровня, уделяется недостаточное внимание.

К основным элементам стратегии продаж внутри банка, функционирование которых определяется стратегией банка в целом, относятся:

1. Оценка рынка и конкурентной среды.
2. Задание продуктовых приоритетов.
3. Определение целевых потребительских групп.
4. Формирование навыков менеджеров по продажам.
5. Планирование и бюджетирование продаж.
6. Поддержка продаж.
7. Контроль, оценка эффективности продаж, стимулирование.

Оценка рынка и конкурентной среды — элемент, связывающий организацию продаж с маркетингом. Именно этот элемент позволяет банку быть конкурентоспособным, то есть разрабатывать и внедрять востребованные клиентами банковские продукты.

Задание продуктовых приоритетов, т. е. определение перспектив развития продуктового ряда банка касается как головного банка в целом, так и отдельных менеджеров в пунктах продаж. В результате этой деятельности решается вопрос, с какими продуктами выходит менеджер к клиенту.

Определение целевых потребительских групп. Основной вопрос, решаемый маркетинговыми службами и определяющий успех служб продаж, — какие продукты будут востребованы покупателями. Успех здесь зависит от нацеленности на удовлетворение потребностей наиболее привлекательных клиентских сегментов. Необходимо обеспечить потребительскую привлекательность продукта для каждого сегмента, что достигается за счет:

- привлекательности самого продукта, например, моментальное получение сведений об остатке на счете в любом месте можно обеспечить с помощью SMS-банка;

- привлекательности, связанной с использованием данного продукта, например, использование пластиковой карты в торговой сети автоматически обеспечивается консультационной помощью банка;
- привлекательности продукта, обусловленной конкурентными целями, которая выражается в желании клиента иметь такую услугу, которая не имеет аналогов у конкурентов.

Первый и второй элементы стратегии всецело зависят от степени исследования мотиваций и настойчивости в проведении результатов этих исследований в формирование продуктового ряда.

Формирование навыков менеджеров по продажам. Основная проблема здесь — научить специалистов доносить необходимую информацию до целевых клиентов. Хорошему менеджеру важно хорошо разбираться в бизнес-стратегиях покупателей банковских продуктов. В связи с этим необходимо регулярно проводить «аудит навыков».

Важнейшим элементом стратегии продаж является доведение до менеджеров показателей плана продаж. Объемы продаж для каждого пункта продаж определяются исходя из ожидаемой емкости рынка. Для отдельного менеджера планы продаж могут быть определены в виде торговых квот. На основе показателей продаж по отдельным пунктам продаж определяются бюджеты. Планирование бюджетов разделено по центрам ответственности, решающее значение в которых играют менеджеры по продажам.

Поддержка продаж. Этот элемент связан с представлением необходимых рекламных материалов и инструктивной информации. Особенность продаж в банке состоит в том, что успех основывается не столько на качестве продукта, сколько на доверии к самому банку. В связи с этим важное значение для банка имеет коммуникационная функция, проявляющаяся во взаимодействии менеджера по продажам с руководством банка. В обязанности менеджера в обязательном порядке должно входить

извещение руководства о позиции и мнении клиентов и оповещение последних о политике банка.

Контроль, оценка эффективности продаж и стимулирование труда персональных менеджеров играют решающую роль для дальнейшей мотивации персонала банка, так как от активности менеджеров зависит, будут ли реализованы возможности, заложенные в продуктах, создаваемых в других подразделениях банка.

Тактический контур продаж охватывает текущее планирование деятельности отдельного менеджера, организацию переговорного процесса, ведение документации, отчетность и т. п.

Часть текущих вопросов, связанных с самими продажами, могут решаться в головном банке. Однако в наибольшей степени тактика в продажах проявляется в региональных системах продаж, т. е. во фронт-офисных подразделениях банка, призванных напрямую контактировать с клиентами. Особенно это касается крупных банков, имеющих большое количество клиентов.

Фронт-офис продаж банка представляет собой часть организационной системы банка, условно выделяемую для обозначения тех подразделений, которые обеспечивают взаимодействие банка с клиентами. Именно от уровня организации фронт-офиса банка, включая отделения и филиалы, напрямую зависит объем и качество обслуживания клиентов.

Следует также остановиться на еще одном важном элементе — послепродажном обслуживании клиентуры, которое осуществляется менеджерами фронт-офиса. После установления с клиентом официальных отношений на филиал банка возлагается функция персонального менеджмента. Выражается она в том, что клиенты обращаются только к конкретному менеджеру филиала, поскольку они доверяют ему и знают, что он всегда даст им исчерпывающий и компетентный ответ.

Осуществление в полной мере этой функции может дать существенные результаты, если за каждым работником закрепить свой портфель клиентов:

он его оценивает и определяет цели дальнейшей продажи продуктов. Сделать такое закрепление непросто, поскольку необходимо учитывать индивидуальные особенности персонала. Речь идет о таком подходе, который может дать высокий результат, при условии, что персонал будет должным образом мотивирован и может пользоваться четко очерченной автономией.

Наиболее важным и перспективным современным и эффективным методом работы с клиентами являются персональные продажи, отличительной чертой которых является клиентоориентированный подход. Основными инструментами данного метода являются:

- установление контакта с клиентом;
- выявление потребностей и проблем клиента;
- предложение клиенту услуги (банковского продукта) путем представления его качеств и свойств;
- преодоление возражений (при их наличии);
- совершение клиентом покупки услуги (банковского продукта).

Для успешной продажи услуги (банковского продукта) работник банка должен:

- понять, какие услуги (банковские продукты) могут быть интересны клиенту, какая выгода для него заключена в этих услугах;
- правильно определить интересы клиента с тем, чтобы заинтересовать его именно необходимой ему услугой (банковским продуктом);
- использовать именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой (банковским продуктом);

- владеть информацией об основных конкурентах: их продуктах и услугах, процентных ставках, тарифах, их преимуществах и недостатках.

Вместе с тем следует учитывать, что процесс принятия клиентом решения о приобретении той или иной услуги (банковского продукта) охватывает несколько этапов:

- осознание потребности; трансформация нужды в конкретную потребность;
- поиск информации; получение необходимых сведений об услуге (банковском продукте), оказываемой банком;
- сравнительная оценка вариантов; ранжирование различных типов услуг (банковских продуктов) в порядке их приемлемости;
- принятие решения о приобретении услуги (банковского продукта).

Главной особенностью персональных продаж является факт личного общения с клиентом. В деятельности работника банка общение занимает одно из ведущих мест как по затрачиваемому на общение рабочему времени, так и по его значимости для достижения целей банка.

Таким образом, персональные продажи предполагают индивидуальный подход к каждому клиенту, который способен помочь банку не только привлечь клиентов, но и эффективно их удерживать.

За рубежом большинство лояльных клиентов общаются по большей части именно со «своим» менеджером, что помогает установить между банком и клиентом более доверительные и дружественные отношения.

Для понимания сущности функционирования сети продаж в первую очередь необходимо определить место тех подразделений банка, которые связаны с реализацией банковского продукта своим корпоративным и частным клиентам. В определенном смысле можно говорить о том, что

практически каждое подразделение должно работать на увеличение продаж, что является основным условием эффективного функционирования банка. Степень участия отдельных подсистем в механизме продаж определяется на конкретный момент времени лишь тем, на какой стадии своего жизненного цикла находится банковский продукт.

Например, подразделения бэк-офиса можно условно отнести к одному из организационных звеньев системы продаж на тот момент времени, когда, например, происходит обработка бухгалтерской документации в связи с покупкой услуги банка. Депозитные и кредитные подразделения могут непосредственно заниматься продажами, если это оправданно экономически, либо необходимо осуществлять непосредственный контроль за операциями, например, при крупных сделках.

Организация продаж может быть осуществлена на основе продукта, региона и структуры клиентской базы.

Чаще в банках встречаются две формы специализации менеджеров по продажам: по продуктовому принципу и по клиентским сегментам. Создание отдельной группы менеджеров для каждой продуктовой группы может иметь место даже в том случае, если один и тот же клиент заинтересован в приобретении всего набора услуг банка.

При большом ассортименте продуктов в банке одному менеджеру трудно быть осведомленным о деталях каждого продукта, поэтому необходимо разумно специализировать менеджеров, создавая оптимальную схему опытным путем, подбирая для определенной группы клиентов свой набор продуктов. При этом необходимо избегать возможных конфузов, когда разные менеджеры обращаются к одному и тому же клиенту с разными продуктами от имени одного банка.

Специализация по клиентскому признаку позволяет лучше узнать запросы покупателей и больше подходит при работе со старой клиентурой. Специализация продаж по региональному признаку характерна для банков, расширяющих филиальную сеть. В этом случае отдельный филиал

становится региональным пунктом продажи банковских продуктов, которые разрабатываются в головном банке.

В основе эффективного функционирования региональных продаж должны лежать следующие принципы.

- Тщательная подготовка продукта к выходу на региональный рынок. Это выражается в подготовке торгового предложения и поиске тех аргументов, которые позволят обосновать максимально высокую цену, на которую согласится клиент.
- Создание единой информационной среды для всех подразделений банка, независимо от того, где расположен офис продаж, обслуживающий клиента.
- Обеспечение доступа к единой информационной базе данных всех подразделений фронт-офиса.
- Наличие действенных инструментов контроля за продажами в отдельных пунктах продаж.
- Осуществление корректировки сбытовой стратегии банка в зависимости от результатов продаж в филиалах.
- Регулярное отслеживание процесса взаимодействия подразделений офиса с клиентами — создание базы данных об отклонениях.

Рассмотрим специфику организации продаж в офисе коммерческого банка, активно занимающегося розничными продажами (банковский ретейл).

Прежде всего следует подчеркнуть, что специфика офиса заключается в том, что его нельзя рассматривать изолированно. Он является составной частью фронт-офиса головного банка, и для реализации экономических целей руководитель офиса продаж обращает основное внимание на объект продажи, т. е. конкретный сегмент, которому предназначен данный продукт. Поскольку цели функционирования офиса вытекают из объема продаж, каждый менеджер фронт-офиса пытается реализовать ту гамму продуктов, которая ему позволяет достичь намеченных целей. Руководитель и каждый

менеджер не могут действовать изолированно на рынке по следующим причинам:

- 1) продуктовый ряд разрабатывается головной структурой в соответствии со стратегией банка, и первые продажи, как правило, производят менеджеры головного банка;
- 2) офис является звеном общей филиальной сети, которая должна гарантировать клиенту пользование услугами в любом пункте продажи.

Таким образом, офису необходимо уделять больше внимания не тому, что продавать, а как продавать. Для офиса продаж решающим в обслуживании клиента являются: правильный выбор сегмента, качество обслуживания и своевременное позиционирование услуги. Наиболее полный объем информации о клиентах должен концентрироваться в отделении банка.

Чтобы извлекать максимально полный доход от информации о клиенте, необходимо постоянно дополнять и структурировать базы данных о клиентах, прежде всего для более глубокого сегментирования клиентов, например, по их ожиданиям или по уровню рентабельности операций по их обслуживанию. В последнее время некоторые банки распределяют клиентов по уровню цен на используемые ими услуги банка (уровень ставок и тарифов колеблется в зависимости от объема средств на счетах). На территориальные структуры банка падает основная нагрузка в оптимизации всего текущего процесса продаж.

2.3. Организация банковских продаж в ПАО «Сбербанк»

Поставленные цели и задачи требуют принятия маркетинговой политики Банка, отвечающей предпочтениям и потребностям целевых групп существующих и потенциальных клиентов. Активная адресная продажа продуктов и услуг предусматривает определенные приоритеты в продуктовой политике, а также оптимизацию форм и методов продаж. Форма предложения должна быть удобна, доступна и привлекательна, качество —

отвечать требованиям клиента, цена — соответствовать рыночному уровню и обеспечивать необходимую рентабельность.

Сбербанк России видит своих клиентов среди всех групп населения страны, предприятий любой формы собственности во всех отраслях народного хозяйства, кредитных организаций и других финансовых учреждений, институтов государственного управления. Банк остается социально ориентированным и учитывает это в работе с клиентами.

Служба маркетинга в Сбербанке России построена по функциональному принципу, т.е. по принципу ответственности отдельных лиц отдела за выполнение отдельной локальной функциональной задачи отдела. Руководитель банка получает от маркетинговой службы информацию о развитии банковского продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать услуги банка и какие новые разрабатывать, каким должен быть ассортимент предлагаемых услуг, каковы сроки обновления банковских услуг и т.д.

Службой маркетинга Сбербанка разрабатывается политика продаж банковских продуктов и услуг, ценовая и рекламная политика. Основными направлениями политики продажи банковских продуктов и услуг являются:

1. Обеспечение потребностей массовой клиентуры в сбережении, накоплении и заимствовании средств, проведении расчетов, ведении бизнеса. Предоставление стандартного набора конкурентоспособных продуктов и услуг, предназначенных для различных региональных, отраслевых и социальных групп клиентов.

2. Создание системы индивидуального обслуживания клиентов, включающей полный спектр банковских продуктов и услуг, отвечающих международным стандартам.

Банк стремится интегрировать отдельные банковские операции и предлагать комплексные решения своим клиентам, позволяющие учитывать весь спектр индивидуальных потребностей. Стимулирование комплексных продаж пакетов банковских продуктов позволяет увеличить объемы

комиссионных доходов Банка за счет роста продаж. Снижение стоимости комплексного продукта для клиента по сравнению с розничной ценой на отдельные продукты и услуги способствует интеграции клиента в более тесное многопрофильное сотрудничество с Банком. Эволюция системы продаж будет осуществляться посредством постоянного расширения стандартных пакетов банковских продуктов и услуг массового потребления за счет тиражирования новых продуктов и технологий, разработанных в рамках индивидуального обслуживания, наращивании предложения комплексных пакетов продуктов и услуг.

Банк проводит процентную и тарифную политику, исходя из рентабельности операций и оценки рыночных условий. Значительные объемы продаваемых продуктов и предоставляемых услуг снижают себестоимость отдельных операций и тем самым обеспечивают наиболее конкурентные цены для клиентов Банка. Ценовая политика Банка отражает как региональные различия, так и особенности проводимых операций с основными категориями клиентов. При оказании комплексных услуг Банк учитывает эффективность взаимодействия с клиентом по общему финансовому результату. Банк сохраняет социально-ориентированную процентную политику, в первую очередь, на рынке привлечения средств населения.

В ПАО «Сбербанк России» ведётся следующая маркетинговая деятельность:

- организация маркетинга банковских продуктов в области документарных операций, валютного контроля, валютно-обменных и неторговых операций;
- анализ рынка и эффективности валютных операций и операций с драгоценными металлами;
- проведение анализа регионального рынка государственных субфедеральных и муниципальных ценных бумаг, подготовка предложений по целесообразности проведения с ними операций отделению;

- подготовка и обобщение предложений по совершенствованию процентной и тарифной политики Северного банка СБ РФ с учетом региональных особенностей, оптимальной структуры активов и пассивов;
- ведение деятельности по привлечению в банк новых корпоративных клиентов;
- осуществление сбора и анализ информации о банках конкурентах на территории действия отделения;
- изучение потребностей клиентов в продуктах и услугах, оценка эффективности их сотрудничества с банком;
- ведение деятельности по привлечению на обслуживание крупных клиентов региона;
- совместно с другими подразделениями принятие участия в разработке новых банковских продуктов и услуг;
- организация привлечения средств населения, участие в разработке предложений по совершенствованию вкладных операций;
- организация проведения операций по вкладам населения, проведение маркетинговых мероприятий на рынке вкладов в регионе;
- организация проведения операций по вкладам населения, проведение маркетинговых мероприятий на рынке вкладов в регионе;
- изучение спроса на банковские карточные услуги в регионе;

Стратегическая цель Банка - выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного первоклассного конкурентоспособного крупнейшего банка Восточной Европы. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным экономическим потрясениям в России и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности - работой с физическими лицами, юридическими лицами и государством.

Товарная политика Сбербанка предполагает меры по повышению конкурентоспособности продукции банка, позиционированию, созданию

новых услуг, удлинению жизни цикла банковского продукта, оптимизации товарного ассортимента банка. Она предполагает:

а) систематическое исследование оценок продукта, исследование реакций потребителей на маркетинговые исследования на этапах продвижения услуги или продукта;

б) разработку систем управления качеством услуги; в) контроль качества предлагаемой услуги или продукта;

г) активизацию усилий сотрудников в обеспечении качества услуги;

д) организацию специальных подразделений, ведающих вопросами планирования и контроля качества банковской услуги.

Одна же из задач формирования оптимального ассортимента - определение набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке. Этот выбор предопределяется ассортиментной стратегией банка и принципами ассортиментной политики Сбербанка. Ими являются: принцип гибкости, принцип синергии. Коммуникационная политика Сбербанка. Целью коммуникационной политики является продвижение товара на рынок. Основными ее элементами являются: реклама, связи с общественностью, средства стимулирования сбыта, персональные продажи. Все эти элементы Сбербанк использует в продвижении своих услуг. Банк предоставляет полное информирование о продуктах и услугах практически всем субъектам (целевым аудиториям, органы государственной власти и управления, СМИ), анализ ситуации и прогнозирование возможной реакции тех или иных субъектов на деятельность банка. Сравнение показателей состояния банка на данный момент (результаты внутреннего анализа), состояния рынка и его потенциала (результаты внешнего анализа) удобно проводить с помощью SWOT- анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Таким образом, подразделение маркетинга в своей деятельности должно ориентироваться на решение такой задачи, как формирование и стимулирование спроса на услуги банка в целях увеличения объемов их

реализации. Именно для достижения этих целей осуществляется разработка коммуникационной политики банка в составе комплекса маркетинга. Эта политика включает в себя осуществление деятельности по развитию⁴⁹ отношений с общественностью, различные виды рекламы, сервисную политику, участие в тематических выставках, логотип и фирменный стиль, плотное сотрудничество с СМИ и другое.

Заключение

В результате данного исследования, была рассмотрена организация продаж банковских продуктов на примере ОАО «Сбербанк России». Основной идеей маркетингового подхода к разработке банковских продуктов является предварительное изучение потенциального рынка и его сегментов, типов клиентов-покупателей, а также конкурентов, которые предлагают аналогичные услуги и продукты.

В результате общего анализа деятельности «Сбербанк России» было отмечено, что банк обладает крупнейшей клиентской базой, широкой сетью филиалов и осуществляет развитие за рубежом, имеет длительный срок работы на рынке.

Банк видит своей главной целью предоставление каждому клиенту полного спектра современных банковских продуктов и услуг при постоянном внедрении и использовании новейших достижений в области информационных технологий, совершенствовании бизнес - процессов и повышении уровня сервиса.

Были выделены особенности, характеризующие маркетинг в ПАО «Сбербанк»

- организация маркетинга банковских продуктов в области документарных операций, валютного контроля, валютно-обменных и неторговых операций;

- анализ рынка и эффективности валютных операций и операций с драгоценными металлами;

- проведение анализа регионального рынка государственных субфедеральных и муниципальных ценных бумаг, подготовка предложений по целесообразности проведения с ними операций отделению;

- подготовка и обобщение предложений по совершенствованию процентной и тарифной политики Северного банка СБ РФ с учетом региональных особенностей, оптимальной структуры активов и пассивов;

- ведение деятельности по привлечению в банк новых корпоративных клиентов;
- осуществление сбора и анализ информации о банках конкурентах на территории действия отделения;
- изучение потребностей клиентов в продуктах и услугах, оценка эффективности их сотрудничества с банком;
- ведение деятельности по привлечению на обслуживание крупных клиентов региона;
- совместно с другими подразделениями принятие участия в разработке новых банковских продуктов и услуг;
- организация привлечения средств населения, участие в разработке предложений по совершенствованию вкладных операций;
- организация проведения операций по вкладам населения, проведение маркетинговых мероприятий на рынке вкладов в регионе;
- организация проведения операций по вкладам населения, проведение маркетинговых мероприятий на рынке вкладов в регионе;
- изучение спроса на банковские карточные услуги в регионе;

Подразделение маркетинга ПАО «Сбербанк России» в своей деятельности должно ориентироваться на решение такой задачи, как формирование и стимулирование спроса на услуги банка в целях увеличения объемов их реализации. Именно для достижения этих целей осуществляется разработка коммуникационной политики банка в составе комплекса маркетинга. Эта политика включает в себя осуществление деятельности по развитию отношений с общественностью, различные виды рекламы, сервисную политику, участие в тематических выставках, логотип и фирменный стиль, плотное сотрудничество с СМИ и другое.

В результате успешного проведения маркетинга обеспечивается достижение взаимовыгодных отношений. Маркетинг означает проведение анализа и организацию работы продаж, осуществление обменов с целью удовлетворения потребностей и нужд населения.

Несмотря на трудности в экономике, Сбербанк продолжает совершенствовать услуги для корпоративных клиентов.

В соответствии с утвержденной стратегией до 2020 года Сбербанком России целенаправленно взят курс на развитие цифрового банкинга, т. е. оказания максимального набора банковских услуг клиентам дистанционно, без необходимости посещать офис банка. Помимо очевидного удобства и скорости обслуживания клиент получает экономию на банковских тарифах, т. к. себестоимость электронных услуг банка ниже их традиционных аналогов.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые источники

1. Гражданский кодекс РФ. Часть 1 и 2 // СПС Гарант [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/118923/> (дата обращения: 05.06.2020)
2. Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1 // СПС Гарант [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/42906574/> (дата обращения: 05.06.2020)
3. О стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2018 года // Деньги и кредит. -2015. № 11.
4. Стратегия развития платежной системы России. Утверждена Советом директоров Банка России № 15 от 01.04.1996 г.

Учебные пособия

5. Анализ экономической деятельности клиентов банка: учебное пособие / Под ред. О.И. Лаврушина. М.: ИНФРА-М, - 2014. – 186с.
6. Андреев А.А., Белов М.Ю. и др. Пластиковые карты. 4-е издание. М.: БДЦ-пресс, 2012. – 516с.
7. Базен Р.С. и др. Информация и риск в маркетинге / Пер. с англ. М.: АО Финстатинформ, - 2013. – 212с.
8. Банковское дело/ Под ред. Г.Г. Коробовой.- М.: «Магистр», 2013. – 246 с.
9. Банковское дело: Учебник / Под ред. проф. В. И. Колесникова, проф. Л. П. Кроливецкой. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 330с.
10. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики.- М.: «Кнорус», 2013 – 360с.
11. Владиславлев, Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга / Д.Н. Владиславлев. - М.: Ось-89, 2012. - 256 с.
12. Гурьянов, С. Маркетинг банковских услуг / С. Гурьянов. - СПб.: «Питер», 2012. – 240с.

13. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. - М.: Гранд, 2011. – 482 с.
14. Егоров Е.В. Маркетинг банковских услуг. М.: Теис, 2014. – 216с.
15. Ломакина А.Н. Банковский продукт и его особенности. – Трансформация региона в условиях глобализации экономического развития. – М.: Илекса, 2012. – 260 с.
16. Максютлов, А.А. Банковский менеджмент / А.А. Максютлов. - М.: «Альфа - Пресс», 2015. - 368 с.
17. Никонова, И. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И. Никонова, Р. Шамгунов. - М.: Альпина Бизнес Букс.- 2015. - 284 с.
18. Николаева Т.П. Банковский маркетинг: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ. 2012. – 224 с.
19. Стефенсон Р. Маркетинг финансовых услуг. М.: Вершина, - 2014.
20. Спицын И. О., Спицын Я. О. Маркетинг в банке – АО «Тарнекс» ЦММС «Писнайн». – 2013.
21. Шваб, Т. С. Новая парадигма банковских услуг // Организация продаж банковских продуктов. – 2012. – №1.
22. Шульгина, Н.В. Основы банковского и маркетинга.-М.: «Вильямс». - 2012. – 312с.
23. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 340 с.
24. Яскевич, Е.В. Банковский маркетинг / Е.В. Яскевич. — Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2012. - 328 с.

Периодические издания

25. Берников А.В. К вопросу о банковской системе в России // Деньги и кредит. - 2015. - № 10. - С. 19-23.
26. Бернштам Е.С. Банковская деятельность в регионах России Е.С. Бернштам, А.Н. Лузанов // Регион: экономика и социология. - 2014. - № 3. - С. 121-131.

27. Викулов, В. Маркетинг банковских продуктов на основе сегментационных моделей / В. Викулов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 1(45). С. 131-137.
28. Воронов, А. Динамика, факторы, тенденции и новые инструменты развития в банковском секторе / А. Воронов, М. Рачков // Маркетинг. - 2011. - №6 (79). - С. 98-103.
29. Гамза В. Банковская система России: основные проблемы развития // Мировая экономика и международные. отношения. - 2015. - № 10. - С. 7-15.
30. Груздов В. Прогрессивные формы банковского кредитования // Рос. экон. журн. - 2015. - № 5. - С. 36-40.
31. Ильясов, С. Банковские услуги и их сущность и перспективы развития / С. Ильясов // Банковское дело в Москве. - 2012. - № 8. -<http://klerk.ru/bank/435175/> (дата обращения: 05.06.2020).
32. Коробов Ю.И. Банковская конкуренция на современном этапе // Банковское дело. 2015. № 11.
33. Кузьмин М.А. «Маркетинг изменился, чтобы выжить»// Финансы, 2013г., № 4.
34. Лосев, С.В. Управление отношениями с клиентами / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 1(51). - С. 42-47.

Электронные ресурсы

35. Кризис и перспективы - Режим доступа: http://expert.ru/bank_2015/ (дата обращения: 05.06.2020).
36. Потребительские кредиты и банковская система. – Режим доступа: <http://global-groops.ru/> (дата обращения: 05.06.2020).
37. Развитие банковского рынка в 2014-2015 годах. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/research/> (дата обращения: 05.06.2020).
38. Новые тенденции в банковском секторе. - Режим доступа: <http://www.banks/news/> (дата обращения: 05.06.2020).