

## **Содержание:**

# **Введение**

На протяжении последних лет банковская индустрия испытала беспрецедентные изменения в своей деятельности и острейшую конкуренцию за потребителя. Оптимизация взаимоотношений с клиентами стала важнейшей задачей банковского персонала, непосредственно контактирующего с потребителями. Активное комплексное обслуживание призвано обеспечить извлечение максимальных выгод из каждого контакта с клиентом.

Развивая отношения с клиентами, банки могут максимизировать эффективность бизнеса по всем направлениям благодаря улучшению качества и повышению комплексности обслуживания. Маркетинговая информация, характеризующая клиентов коммерческого банка, является достаточно значимой для кредитной организации. Ее необходимо анализировать в целях дальнейшего использования. Результаты анализа должны помочь банку выработать наиболее эффективную стратегию поведения на потребительском рынке.

Рост увеличения требований клиентов и усиление конкуренции к услугам банка приводят к тому, что все большинство банков вынуждены обращаться к маркетингу и разрабатывают стратегические маркетинговые планы, чтобы быть адаптированы к изменениям внешней среды для достижения успеха в конкурентной борьбе. В последние годы европейские сетевые банки расходуют немалые средства на адаптацию и оптимизацию сетей распределения и сбыта банковских продуктов и услуг к новым потребностям клиентов.

Особенности банковского маркетинга обусловлены, прежде всего, спецификой продукции: операции или услуги, продукта, совершённых банком. Клиентская база банка — это потенциальные потребители услуг банка, которые находятся территориально в пределах возможных контактов с ними, и которых удовлетворяет набор предоставляемых банковских услуг. Технология изучения клиентуры с точки зрения маркетинга состоит в индивидуализации клиентуры, т.е. использование маркетинговых инструментариюв в проведении ее сегментирования, в индивидуализации критических факторов успеха. В заключении шагом является

анализ целевой клиентуры, по отношению которой вырабатывают соответствующие маркетинговые стратегии.

Актуальность темы исследования. На данном этапе общественного развития проблема обеспечения финансовой устойчивости кредитных организаций, в том числе коммерческих банков, приобретает ключевое значение. Трудное финансовое положение кредитных организаций, с одной стороны, и необходимость расширения инвестиций в экономику - с другой, в известной степени обостряют проблему, превращают её в одну из наиболее актуальных теоретических и практических вопросов национальной экономики.

Объект: ОАО «ВБРР».

Предмет: механизм управления клиентской базой.

Цель: Анализ качества клиентской базы банка и рекомендации по совершенствованию управления клиентской базой

Задачи:

- 1) проанализировать проблему формирования эффективного взаимодействия с клиентами;
- 2) проанализировать деятельность ОАО «ВБРР» в области формирования управления клиентской базой;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию механизма управления клиентской базой в ОАО «ВБРР», оценить их эффективность.

Методы исследования: теоретический, обобщение.

Структура работы: введение, 2 главы, заключение и список литературы.

## **Глава 1. Теоретические основы анализа клиентской базы банка**

### **1.1. Клиентская база банка: понятие, экономическое значение, состав и структура**

Целью деятельности любого коммерческого банка является получение прибыли. Информация о клиенте занимает одно из центральных мест в деятельности коммерческого банка. От полноты осведомленности коммерческого банка о состоянии и соответствующих потребностях своих клиентов зависит как эффективность удовлетворения их потребностей, так и величина прибыли, получаемая коммерческим банком.

Клиентская база банка – это клиенты и часть потенциальных потребителей услуг банка, которые территориально находятся в пределах возможных контактов с ними, и которых удовлетворяет набор предоставляемых банком услуг. Под клиентами банка понимаются лица и физические и юридические.

Наличие клиентской базы есть необходимая предпосылка ведения банковского бизнеса. Без развития клиентской базы невозможно развитие банковского бизнеса. Поэтому все аспекты банковского бизнеса должны быть ориентированы на создание клиентской базы банка, достаточной для обеспечения прибыли в результате его деятельности, и на сохранение устойчивости клиентской базы в процессе развития банка. Большое значение для организации качественного обслуживания клиентов имеет проводимый сотрудниками управлений по работе с клиентами анализ клиентской базы. Существует несколько видов классификаций клиентской базы:

- по спектру предоставляемых услуг и продуктов;

- по количеству продаж определенного вида услуг или отдельного продукта среди различных категорий клиентов;

по видам деятельности клиентов, в результате чего выявляются традиционный набор услуг и продуктов, потребляемых клиентами определенного вида деятельности;

- по остаткам и оборотам по счетам клиентов, включая их сравнительный анализ с данными за прошедший месяц. В случае систематического снижения данных показателей по одному из клиентов банк может сделать вывод или о переходе данного клиента на обслуживание в другой банк или об испытываемых клиентом финансовых трудностях.

Если банк имеет филиальную сеть по всей стране, то данные клиентской базы одного региона представляют интерес для другого в случае наличия у клиентов партнеров или собственных представительств и филиалов на территории

расположения филиала банка. Поэтому обмен информацией по клиентской базе среди региональных филиалов способствует расширению клиентской базы по всей филиальной сети банка. Однако следует заметить, что доступ к клиентской базе должен осуществляться высоконадежными сотрудниками управления по работе с клиентами, а компьютеры, содержащие информацию о клиентской базе, должны быть защищены специальными паролями и программами.

На современном этапе развития банковского дела важна не только общая информация о состоянии рынка в целом, но и более конкретная информация, позволяющая точнее исследовать рынок и каждого клиента на нем. Данное развитие информационных потребностей отражается на типе собираемых данных. Маркетинговая информация может быть представлена в виде отчетов о состоянии рынка (статический уровень), в виде данных о поведении отдельных клиентов в сфере потребления на определенном сегменте (динамический уровень) и в виде данных о сделках, которые были заключены с каждым из клиентов. Общие принципы разработки могут быть следующие:

- информация о клиентах должна быть максимально объемной;
- необходима всесторонняя оценка клиентов, включая их управленческое, маркетинговое, финансовое, производственное и социально-психологическое состояние;
- необходимо знать прошлый опыт каждого клиента и его кредитную историю.

С работами маркетинга непосредственно связана деятельность с формированием клиентской базы банка. Развитая клиентская база формирует основу универсального коммерческого банка. Все банки проявляют особую заботу о расширении круга своих клиентов и по укреплению отношений с ними. клиент банк стимулирование продажа

Отдел продаж, получая от отдела маркетинга указание о перспективных сегментах клиентуры и возможные объемы его привлечения, планирует работу по расширению клиентской базы банка с помощью персональной продажи, а также по развитию отношений с имеющимися клиентами. Эти два направления деятельности разрабатываются отдельно и ими занимаются разные сотрудники - менеджеры с привлечением клиентов и менеджеры, которые «удерживают» клиента. Втором направлении в западных банках уделяется особое внимание: в штате отдела продаж на одного менеджера по привлечению приходится четыре тех, которые «держат». Объясняется это тем, что осуществить «перекрестная

продажа» (то есть продать банковский продукт в дополнение к уже существующему) легче, чем привлечь нового клиента.

Персональная продажа представляет собой личное информирование клиентов о банковских продуктах и является одним из методов продвижения банковской продукции, наряду с рекламой и PR.

Работы по привлечению клиентов должны вестись на основе планирования. Первый этап работ заключается в составлении списка потенциальных клиентов. Список должен быть достаточно большим, поскольку к этапу непосредственной покупки дойдут единицы от начального количества клиентов. Источниками данных о действующие фирмы являются различного рода справочники (полиграфические, на магнитных носителях, в сети Интернет), периодическая печать, выставки и презентации, специализированные журналы, персонал банка, работающего с клиентами, консалтинговые фирмы и т.д.

После составления списка потенциальных клиентов следует начать процесс накопления более полной информации о каждом клиенте - провести «передконтактные планирования». Основными позициями досье могут быть: название и адрес фирмы, ее история, структура руководящих органов, банки, в которых обслуживается клиент, характер бизнеса, текущие проблемы. Важно спланировать предлагаемые продукты и возможную прибыль от продажи. Эта информация заносится в базу данных для дальнейшего использования. В американских банках служащий готовит около 200 досье в течение недели.

Затем строится график контактов.

Привлечению клиентов путем личных контактов, как правило, предшествует кампания по созданию положительного имиджа банка с помощью:

- размещение рекламы в средствах массовой информации;
- размещение наружной рекламы (щиты и т.п.);
- изготовление полиграфических рекламных материалов (буклетов, визиток и т.п.);
- разнообразных мероприятий PR (связям с общественностью).

Создание отношений лучше начинать с письменного послания руководителю предприятия. Начав переписки (даже если не получено ответа на послание), можно спланировать первый визит в потенциального клиента, определив цель, структуру

и возможный сценарий беседы. После беседы следует занести в досье ее результаты и определиться с перспективами дальнейшей работы, определить время и содержание следующей встречи. Важно понимать, что, как правило, до приобретения клиентом продукта происходит не менее четырех контактов, и на каждом этапе идет отсев потенциальных клиентов.

Практика персонального продажи выработала ряд удачных стратегических действий, комбинируя которые в каждом конкретном случае можно повысить вероятность успеха:

- многоуровневые связи - скоординированные усилия для удовлетворения потребностей клиента через серию визитов и переговоров с техническими, финансовыми специалистами и высшими менеджерами фирмы;
- ссылки на прошлые продажи - обеспечение возможности потенциальным клиентам контактировать с имеющимися клиентами банка для подтверждения последними высокого качества предлагаемых услуг или продуктов;
- «разделять и властвовать» - действия, направленные на поэтапное удовлетворения специфических требований различных групп специалистов фирмы;
- технологическое лидерство - демонстрации мирового уровня в качестве и эффективности предлагаемых услуг, в получении финансовых выгод от качественных показателей услуг;
- экономия в будущем - полностью ценовая стратегия, которая обосновывает долгосрочную ценность установления деловых связей именно с вашим банком;
- «нога в дверях» - выявление специфических усилий конкурентов и мониторинг текущего положения для демонстрации потенциальному клиенту готовности дать ответ на любые его вопросы;
- уменьшение риска - демонстрация технологий, что дают возможность снижать предпринимательский риск клиента;
- повсеместность - планомерные и частые визиты к клиента для обсуждения его потребностей с целью перехода на полное финансовое обслуживание клиента из всего спектра его запросов.

Профессиональные качества персонального менеджера, который занимается привлечением новых клиентов, включают в себя:

- умение быстро ориентироваться и принимать решения, часто связанные с риском;
- знание типологии людей, основ логики и психологии;
- владение правилами делового общения и этикета;
- наблюдательность;
- владение собственным голосом и правильным языком; оптимистичный взгляд на мир.

В ходе индивидуального контакта персональный менеджер должен, действуя на клиента, превратить потребности последнего в желание. Влияние, которое оказывает персональный менеджер в личном общении, не является волевым подавлением или гипнозом. Технология воздействия может быть сформулирована достаточно просто:

- найди и разбуди потребность (создай интерес). Если объективной потребности не существует, контакт следует вежливо и быстро прекратить;
- активизуй эту потребность (создай стимул);
- просто помоги выполнить желаемое действие.

Рациональным основанием желаний является мотивы. Мотив - это ответ на вопрос, почему и ради чего человек действует. Мотивов множество. В то же время некоторые из них встречаются настолько часто, что профессионалы личных продаж используют их как «магическое заклинание». Основные причины, по которым осуществляются покупки, - безопасность, предпочтения, комфорт, гордость, новизна.

## **1.2. Качество клиентской базы: понятие, критерии оценки, факторы, обуславливающие ее развитие**

Формирование качественной клиентской базы является задачей любого коммерческого банка. Формирование клиентской базы происходит на основе информации, собираемой банками о своих клиентах. Максимальный эффект может быть достигнут при условии обеспечения необходимой степени качества самой информации. Для грамотного управления отношениями с клиентами очень важно

учесть всю необходимую информацию о клиентах.

Деятельность банков неразрывно связана с обслуживанием клиентов, что объясняется особой посреднической функцией, выполняемой ими на финансовом рынке. Поэтому качественно сформированная клиентская база является основой деятельности любого банка. На протяжении длительного времени банки ставят перед собой задачи поиска «своих клиентов» и укрепления взаимоотношений с ними. Особое значение формирование клиентской базы приобретает в условиях трансформации российского рынка банковских услуг в рынок клиента и изменения самого банковского сектора, как под воздействием рыночных факторов, так и государственного регулирования.

Переоценить роль клиентской базы для банка достаточно сложно. Расхожее высказывание о том, что масштабы деятельности банка определяются объемом его ресурсов, приобретает в этой связи особую окраску. Коммерческие банки не зависимо от вида и специализации обладают собственным капиталом, которого может быть не достаточно для полноценного оказания всех банковских услуг и поддержания оптимальных масштабов деятельности. Учитывая непосредственное участие клиентов банка в формировании его ресурсов, можно предположить возможным рассматривать клиентскую базу как своего рода элемент ресурсной базы банка.

В практической деятельности под клиентской базой часто понимают совокупность всех клиентов банка. В свою очередь в качестве клиента (покупателя банковских услуг) рассматривается любое юридическое или

физическое лицо, пользующееся и/или планирующее воспользоваться услугами банка. В общем смысле, клиентская база банка может быть определена как часть потенциальных потребителей рынков банковских услуг, которая находится в пределах возможных контактов с банком по территориальному признаку, и которую удовлетворяет набор предоставляемых банком услуг.

Рассматривать простую совокупность клиентов как базу не целесообразно. Клиентской базой может быть признана только совокупность потенциальных и реальных клиентов, разделенных по определенным классификационным признакам. Исследователи классифицируют клиентов, составляющих базу банка, по различным признакам. Например, по реальному существованию (потенциальные



и реальные), по размеру (крупные, средние, мелкие), по периоду обслуживания (постоянные, временные), по рискованности обслуживания (надежные, рискованные) и т.д.

Необходимость классификации подтверждается и практикой. Известно деление банками клиентов на сегменты (или группы) по ряду классификационных признаков обычно в целях организации их обслуживания и определения значимости для банка. Дополнительно каждый банк может использовать свой подход к классификации клиентов в соответствии с решаемыми банком задачами, принятой политикой и масштабами деятельности. Но даже стандартные сегменты выделяются на основании собственных критериев, разработанных банком.

Базируясь на приведенном определении клиентской базы и классификации клиентов, рассмотрим деление клиентов на две категории: потенциальных и реальных, это деление представляется наиболее важным для формирования клиентской базы.

Разница между такими клиентами предельно ясна. Реальный клиент – это лицо (юридическое/ физическое), обратившееся в банк для приобретения предлагаемых продуктов и услуг и совершившее покупку хотя бы одного из реализуемых банком продуктов. Потенциальным клиентом считается любое лицо (юридическое/ физическое), которое имеет возможность обратиться в банк и с той или иной долей вероятности воспользоваться продуктами и услугами банка.

Практически лицо, только обратившееся за консультацией в банк, но еще не заключившее договор на приобретение продукта, уже может считаться клиентом.

Более того, к потенциальным клиентам может быть отнесено лицо, имеющее потребность в банковских услугах и возможность обращения в банк, но еще не вступившие в непосредственный контакт с банком. Т.е. потенциальные и реальные клиенты отличаются уровнем и характером взаимодействия с банком.

Дальнейшее развитие отношений с любыми клиентами зависит от полноты удовлетворения их потребностей, возможного только на базе изучения клиентов всех категорий. В свою очередь подобное изучение клиента строится на основе информации, собираемой банком. Заметим, что информация о клиентах разных категорий является не сопоставимой по объему и характеру.

С целью формирования клиентской базы для работы с обеими категориями клиентов используются одинаковые методы. Например, в качестве инструмента стимулирования сотрудничества клиента банками могут практиковаться различного рода лотереи, подарки, особые скидки на продуктовую линейку банка.

Для индивидуального побуждения персональных менеджеров к активизации работы по наращиванию клиентской базы проводятся конкурсы среди сотрудников подразделения, специальное премирование, а также моральное и материальное поощрение при перевыполнении плана продаж. Для сохранения уже сформированной клиентской базы и привлечения новых потребителей банковских услуг, банки активно ведут работу по улучшению качества предоставления своих услуг с целью укрепления своего положения в условиях жесткой конкуренции. Однако следует понимать, что задачи при работе с реальными и потенциальными клиентами принципиально отличны. В первом случае, основной задачей является удержание клиентов и углубление сотрудничества (увеличение объемов продаж продуктов). Во втором – привлечение на обслуживание и установление постоянных взаимоотношений, что объективно является более затратным, трудоемким и многоэтапным процессом.

Исходя из разницы задач и уровня взаимодействия банка с данными категориями клиентов, очевиден вывод о принципиально отличном содержании методов работы с реальными и потенциальными клиентами. Кроме того, содержание метода предполагает определенный объем и уровень владения банком информацией о клиенте.

Сегментация клиентской базы позволяет получить о ней более полное представление, но не дает качественной оценки ее состояния. Необходимость качественной и количественной оценки предопределяет потребность использования системы показателей, характеризующих клиентскую базу и ее влияние на доходность банка. Подобные показатели могут быть рассчитаны исключительно исходя из наличия в базе банка реальных клиентов. В то время как понятие «потенциальный клиент» целесообразно использовать при проведении аналитических расчетов и планировании с целью дальнейшего прогнозирования состояния клиентской базы банка. Все показатели, характеризующие клиентскую базу, основываются на исходных (информационных) данных. В связи с чем, особое значение приобретает полнота и достоверность информации (данных) на которых строятся реальные и прогнозные оценки клиентской базы.

Основываясь на вышесказанном, можно считать возможным разграничить понятия клиентской базы банка, связанные с потенциальными и реальными клиентами. Клиентскую базу в узком смысле можно определить как упорядоченную и организованную определенным образом совокупность существующих клиентов банка, являющуюся неотъемлемым элементом его ресурсной базы. Клиентскую базу в широком смысле определим как систематизированную совокупность реальных и потенциальных клиентов банка.

В любом случае клиентская это элемент ресурсной базы и залог успешности развития банка.

Также необходимо отметить тот факт, что процесс формирования клиентской базы должен быть не хаотичным и случайным, а осмысленным, целенаправленным, упорядоченным и последовательным, а также соответствовать стратегическим ориентирам и возможностям банка, его концепции развития и специализации. При формировании клиентской базы необходимо учитывать состояние деловой среды, особенно в разрезе рынка, потребности потенциальных клиентов в банковских услугах, их запросы относительно подходов к обслуживанию в банке.

Обязательной составляющей деятельности по формированию клиентской базы выступает сбор и обработка информации о входящих в нее клиентах.

## **Глава 2. Анализ клиентской базы банка ОАО «ВБРР»**

### **2.1. Краткая характеристика банка**

Открытое акционерное общество «Всероссийский банк развития регионов» (далее ОАО «ВБРР») создано в соответствии с Постановлением Правительства РФ № 912 от 14.09.1995 г. «О создании Всероссийского банка развития регионов» и является банком с государственным участием федерального уровня, ориентированным на предоставление всего комплекса банковских и финансовых услуг. ОАО «ВБРР» зарегистрирован Банком России 27 марта 1996 года. Регистрационный номер 3287. Банк активно развивался на протяжении всего существования. Уже в 1998 году ОАО «ВБРР» был отнесен Центральным Банком Российской Федерации к банкам первой категории надежности.

ОАО «ВБРР» был создан при активном государственном участии. Его приоритетной задачей стало содействие субъектам Федерации в налаживании финансово-бюджетных механизмов, оптимизации денежных потоков, и реализации целевых программ.

Идея создания «банка для регионов» получила активную поддержку со стороны Совета Федерации РФ, руководителей органов исполнительной и законодательной власти регионов. В первый состав акционеров в лице структур по управлению госимуществом вошли Орловская, Иркутская и Московская области, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Татарстан. Членами Наблюдательного совета созданной организации стали главы ряда региональных администраций. А в качестве учредителя и крупнейшего акционера банка от имени государства выступил Российский фонд федерального имущества (РФФИ).

Высокий статус банка был определен постановлением Правительства РФ «О создании Всероссийского банка развития регионов», которое вышло осенью 1995 года. Несколько месяцев ушло на решение организационных вопросов и подготовку необходимых документов, и весной 1996 года ЦБ РФ зарегистрировал

новую кредитную организацию - ВБРР.

Сегодня ОАО «Всероссийский банк развития регионов» - динамично развивающаяся в рыночных условиях кредитная организация. Основными клиентами Банка являются, как крупные корпоративные клиенты, так и предприятия среднего и мелкого бизнеса.

ОАО «ВБРР» обладает Генеральной лицензией, выпускает пластиковые карты международной платежной системы Europay, является Аффилированным членом международной платежной системы MasterCard International и Ассоциированным членом международной платежной системы VISA International, а также участником системы страхования вкладов.

ОАО «Всероссийский банк развития регионов» является активным участником российского рынка корпоративных облигаций и стабильно входит в число крупнейших инвестиционных институтов по количеству реализованных облигационных программ.

Оформившаяся в предыдущие годы Межрегиональная банковская группа ОАО «ВБРР» активно развивается и в настоящее время имеет филиалы в Санкт-Петербурге, Орле, Усинске, Краснодаре, Иркутске, Хабаровске, Губкинском и Нефтеюганске, дополнительные офисы в Москве, Туапсе, Славянске-на-Кубани, в Комсомольске-на-Амуре и Ханты-Мансийском автономном округе, а также дочерний "Охабанк" на Сахалине. ВБРР тесно сотрудничает с Дальневосточным банком (г.Владивосток), который имеет разветвленную региональную сеть в Приморском крае.

Целью деятельности Банка является извлечение прибыли.

## **2.2. Основные направления, способы и этапы анализа клиентской базы банка**

Деятельность банка осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О банках и банковской деятельности», другими законами Российской Федерации и нормативными актами Банка России.

Основными направлениями деятельности банка являются корпоративные и розничные банковские операции на территории Российской Федерации. Банк

ориентируется на обслуживание крупных корпоративных клиентов и их персонала, прежде всего предприятий топливно-энергетического комплекса Российской Федерации. Ключевым партнером банка является его акционер - ПАО «НК «Роснефть»

Приоритетным направлением деятельности банка является предоставление банковских услуг ПАО «НК «Роснефть» и Обществам группы ПАО «НК «Роснефть», кредитование и обслуживание сотрудников корпоративных клиентов, развитие новых банковских продуктов и современных банковских технологий.

ВБРР активно использует свои связи с международными финансовыми институтами для предоставления всех возможных банковских решений для клиентов, осуществляющих международную деятельность. Международный рейтинг Moody's на уровне Ba2 позволяет банку эффективно сотрудничать с широким кругом зарубежных банков и финансовых компаний.

В ВБРР выделены два основных направления:

краткосрочное финансирование импорта – сроком до 1 года для товаров народного потребления и продуктов питания

финансирование на более длительные сроки – сроком до 12 лет для поставок оборудования, машин, запчастей, заводов и т.д.

Клиенты ВБРР получают возможность приобретать импортные товары, дорогостоящее оборудование, производить реконструкцию, модернизацию или расширение действующего производства на основе зарубежных технологий, приобретать высокоточную сельскохозяйственную, строительную и другую технику, ориентируясь на удобные сроки кредитования и привлекательную процентную ставку.

**дешевизна - до 10% годовых в валюте** (конкретная ставка определяется на основании предварительного контракта и основных условий поставки): для заемщика такое финансирование оказывается в среднем ощутимо дешевле, чем обычный кредит российского банка

**долгосрочность - до 12 лет:** использование финансирования позволяет получить кредит на длительный срок на условиях, привлекательных для российского заемщика

**возможность рассрочки:** в зависимости от проекта предоставляется отсрочка выплат процентов и основной суммы долга на период установки и ввода оборудования в эксплуатацию.

В банках, как правило, накапливается масса разнообразной внутренней и внешней информации о существующих и потенциальных клиентах, партнерах и конкурентах. В крупных банковских группах многие подразделения ведут собственную регистрацию данных, создавая тем самым дублирование. Максимизация выгоды требует консолидации многих, если не всех, самостоятельных систем. Кроме того, качество внутренней информации может быть существенно улучшено путем систематизации, устранения дублирования и стандартизации с целью облегчения доступа и достижения сопоставимости. Мониторинг отраслевых событий и трендов помогает менеджерам банка следить за изменениями в законодательстве, стратегии компаний, их продукции и за перемещениями в их руководстве. Подобные события могут послужить поводом и основанием для обращения к существующему или потенциальному клиенту для обеспечения его успешности. В то же время такая информация может служить предупреждением о потенциальном риске. С точки зрения минимизации риска мониторингу должны подвергаться не только сами корпоративные клиенты, но и вся их цепочка создания стоимости, включая поставщиков и потребителей. Выявление потребностей клиента и выработка соответствующего предложения еще до поступления запроса от клиента являются признаком превосходного обслуживания, свидетельствуя о том, что банк выступает в качестве стратегического партнера своих клиентов, способного обеспечить им конкурентное преимущество.

В современных условиях, а также с учетом необходимости соблюдения многочисленных норм регулирования (в том числе требований Базеля II и национального законодательства) важнейшей задачей банков является минимизация операционного риска. Это выдвигает дополнительные требования к информации о состоянии клиента и его отрасли, которой должен располагать менеджер. Мониторинг может охватывать коммерческую прессу, деловые новости, отраслевые аналитические отчеты. Информация служит ключевым импульсом процесса управления риском. Банкам необходимо усилить внимание к деятельности своих клиентов.

Банки инвестируют значительные средства в создание систем CRM, рассчитывая, что эти системы позволят им обладать всей информацией о клиентах и их поведении, поступающей из любого пункта контакта (банковского автомата, отделения, по телефону, Интернету и т.д.). К сожалению, 80% таких прикладных

систем оказываются неэффективными. Причина состоит в том, что основное внимание уделяется техническим проблемам, а не проблемам конечного пользователя, а также в недостаточном анализе информации при ее интеграции. Различные подразделения банка или группы компаний, как правило, аккумулируют собственные данные, используя различные самостоятельные системы. Этот подход трудно поддается изменению, поскольку для большинства учреждений необходимые расходы на интеграцию систем значительно превышают ожидаемые выгоды.

Создание эффективных интегрированных систем CRM потребует иного операционного подхода на основе интегрированной схемы баз данных и соответствующих программ, т.е. объединения клиентских баз данных подразделений, оперирующих специализированными банковскими продуктами. В этом случае совместное использование данных будет возможным и достаточно выгодным, чтобы оправдать затраты. Проблема состоит в том, чтобы найти такие структуры, которые смогут в максимальной степени унифицировать базы данных и системы, сохранив при этом их специализированный характер для каждого продукта.

## **2.3. Предложения по совершенствованию формирования клиентской базы банка**

Клиентская база наряду с банками является субъектом банковского рынка и представляет собой совокупность клиентов банка - физических и юридических лиц, имеющих счета в банке и пользующихся банковскими услугами или продуктами.

Юридические лица - предприятия и организации различных форм собственности, предприниматели без образования юридического лица, открывая расчетные (и прочие) счета и сотрудничая с банками, представляют совокупность счетов различных типов (расчетные, текущие, бюджетные и пр.), которые составляют значительную долю в структуре привлеченных средств. Поэтому именно данная часть клиентской базы и представляет интерес как для самого банка, так и для его конкурентов.

Большинство банков и банковских структур (филиалы, представительства) как и ОАО «ВБРР», в частности, продолжают формирование и передел клиентской базы в регионах, проявляя интерес преимущественно к крупным корпоративным клиентам и в меньшей степени уделяя внимание средним клиентам и малому бизнесу.



Приоритетность работы данного направления очевидна. Состав и качество клиентской базы влияют на объем и качество дополнительных привлеченных ресурсов, на возможность увеличения и расширения кредитного и инвестиционного портфелей, а также на объем проводимых через банк платежей партнеров-корреспондентов.

Таким образом, банк предлагает свои продукты, оказывает услуги и сотрудничает, осуществляя банковские операции, с давно работающими и вновь привлеченными корпоративными клиентами.

Работу персонала банка по предоставлению банковских услуг условно можно разделить по двум направлениям:

- 1) предоставление традиционного набора банковских услуг для корпоративных клиентов (например, РКО, кредитование, депозиты);
- 2) разработка новых банковских продуктов, основанных на специфических и особенных (индивидуальных) потребностях клиентов.

Безусловно, интересы корпоративных клиентов, работающих с банками на протяжении ряда лет, не ограничиваются только расчетно-кассовым обслуживанием. По мере развития предприятия -- корпоративного клиента потребности возрастают. Возникают потребности в: дополнительных оборотных средствах; использовании новых нетрадиционных форм расчетов; разработке индивидуальных финансовых схем при осуществлении своей деятельности. В результате такого взаимодействия выигрывают не только клиенты, но прежде всего сами банки, получая в случае отлаженной работы и профессионального консультирования надежного перспективного партнера, хранящего денежные средства (как наличные денежные средства, так и остатки средств) на счетах в банке и пользующегося услугами банка как финансового агента. Развитие банковской системы с точки зрения как количественных (рост числа кредитных институтов, банков), так и качественных характеристик (расширение сферы функционирования банков, универсализация их деятельности) предполагает замену административно-правовых взаимоотношений банков с клиентами, особенно с корпоративными.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход российской экономики к стратегии рыночного развития обусловил появление конкурентных процессов на всех уровнях ее иерархии. Конкуренция неразрывно связана с таким экономическим понятием как конкурентоспособность. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятию необходимо постоянно искать возможности опережения соперников в достижении поставленных экономических целей. Наличие пересекающихся целей и ограниченность мобильных ресурсов обусловили интенсификацию конкурентных процессов, в ходе которых проявляется конкурентоспособность экономических субъектов.

Принято считать, что банки являются последней инстанцией для поддержания прибыльности предприятия, так как их услуги достаточно дороги. В этом есть и доля правды, хотя на данном этапе развития финансовой отрасли экономики в России мы видим наглядный прогресс.

Банки перестали просто пользоваться клиентом, стараясь «вытянуть» из него побольше денег. Теперь банки - это помощники предпринимателям, простым гражданам. Они расширяют спектр своих услуг, что и показано в данной работе.

Все действия, которые банки направляют на своих клиентов, а это упрощение системы оформления сделок и договоров, расширение филиальной сети, большая работа с физическими лицами - все это доказывает насколько важен клиент банку. Отношения перешли из категории строго деловых в партнерские, и банки всегда идут навстречу своим клиентам, помогая преодолеть трудности и преграды.

Мною был проведен анализ клиентской базы банка. Данный анализ показал что банковская система требует ещё некоторых доработок в сфере предложений банковских услуг для привлечения потенциальных клиентов, что в свою очередь способствует формированию клиентской базы. В процессе проведения анализа привлечения клиентов, я выявил, что в банках отсутствуют стимулирующие мероприятия по привлечению клиентов, используется только СМИ и реклама. Помимо привлечения клиентов необходимо создать систему управления рисками (СУР), которая будет анализировать автоматический качество клиента и тем самым давать банковским работникам понимания что можно ожидать от данного клиента.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Федеральный закон "О кредитных историях" от 30.12.2004 N 218-ФЗ (последняя редакция) // Информационно-правовая система «Консультант»
2. Положение Банка России от 15 октября 2015 г. №499-П «Об идентификации кредитными организациями клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Информационноправовая система «Консультант».
3. Владиславлев Д.Н. Система управления клиентской службой как конкурентное преимущество/ Д.Н. Владиславлев . // Креативная экономика. - 2011. - № 11 (59). - с. 124-130.
4. Имамбаева Р.Г. Пути развития клиентской базы банка в современных условиях глобальной финансовой интеграции / Р.Г. Имамбаева// Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. - 2014. - № 1 (1). - С. 63- 72.
5. Куршакова Н.Б. Маркетинг банковских услуг: учеб.-метод. пособие / Н.Б. Куршакова. – Омск: Изд-во АНО ВПО "Омский экономический институт", 2010.
6. Порядок идентификации клиента в банке по закону 115-ФЗ // [Электронный ресурс].-Режим доступа:  
[http://nalognalog.ru/bank/poryadok\\_identifikacii\\_klienta\\_v\\_banke\\_po\\_zakonu\\_115fz/](http://nalognalog.ru/bank/poryadok_identifikacii_klienta_v_banke_po_zakonu_115fz/) (дата обращения 19.03.2017).
7. Российские банки будут узнавать клиента в лицо // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/02/10/677039-klienta-politsu> (дата обращения 19.03.2017).
8. Уровень обслуживания клиентов в российских банках: анализ КПМГ / 2015 год//[Электронный ресурс].-Режим доступа:  
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/02/Banking-survey2015-fin.pdf> (дата обращения 19.03.2017).
9. Годовая отчётность банка ВБРР за 2018 год  
[https://www.vbrr.ru/about/disclosure/yaerly-report/yearly\\_report\\_VBRR\\_2018.pdf](https://www.vbrr.ru/about/disclosure/yaerly-report/yearly_report_VBRR_2018.pdf)