

Анисимова З.М.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

***Аннотация.** Предметом исследования являются организационно-экономические отношения в сфере управления деятельностью коммерческого банка. В более узком смысле автором рассматриваются вопросы об основных направлениях повышения эффективности стратегического банковского менеджмента коммерческих банков в современных условиях, к которым относится: использование механизма трансфертного ценообразования; внедрение процессного и стоимостного подхода к управлению банком; внедрение системы управления эффективностью — BPM (Business Performance Management); реинжиниринг бизнес-процессов банка; внедрение организационно-технологических систем информационно-аналитической направленности. Автором были использованы такие методы научного исследования как изучение и анализ нормативно-правовой базы, аналитический метод, изучение монографических публикаций и статей. В рамках исследования вопросов повышения эффективности стратегического банковского менеджмента, предлагаются следующие направления повышения эффективности банковской деятельности, а именно: внедрение стандартов качества банковского менеджмента; эффективное проведение бенчмаркинга; эффективное управление взаимоотношениями с клиентами. Внедрение и совершенствование предложенных направлений окажет влияние на изменение выбора подходов и методов стратегического банковского менеджмента в целом, а также будет способствовать выявлению преимуществ и недостатков менеджмента конкретного коммерческого банка с целью повышения его эффективности.*

***Ключевые слова:** коммерческий банк, стратегия, банковский менеджмент, финансовый менеджмент, стратегическое управление, управление кредитной организацией, эффективность банковского менеджмента, совершенствование менеджмента банка, система стратегического менеджмента, конкурентноспособность банка.*

В исследованиях многих ученых и практиков, рассматривались вопросы об основных направлениях повышения эффективности деятельности и стратегического менеджмента коммерческих банков.

В работе Гусевой А. В. были достаточно подробно рассмотрены следующие мероприятия по повышению эффективности работы банка:

- использование механизма трансфертного ценообразования,

- внедрение процессного и стоимостного подхода к управлению банком,
- внедрение системы управления эффективностью — BPM (Business Performance Management),
- реинжиниринг бизнес-процессов банка,
- внедрение организационно-технологических систем информационно-аналитической направленности.

Не возможно не согласиться с выше описанном, поскольку указанные меры, применимы на практике и ведут к повышению эффективности управления коммерческим банком. Особенно хотелось бы выделить такие мероприятия, как внедрение BPM системы и организационно-технологических систем информационно-аналитической направленности.

Использование механизма трансфертного ценообразования ограничивается сферой системы управления активами и пассивами банка. Трансфертное ценообразование предполагает соблюдение рыночных правил взаимодействия между структурными подразделениями банка, распределение прибыли и затрат между ними.

Отдельно стоит отметить, что реализация в банке процессного и стоимостного подхода позволит достаточно прозрачно описать менеджмент банка и его отдельных структурных подразделений, определить базы для их дальнейшего совершенствования и повысить стоимость банка.

Однако стоит заметить, что использование метода реинжиниринга бизнес-процессов банка подразумевает радикальное изменение принципов организации банковского менеджмента, является достаточно сложным и дорогостоящим процессом. К использованию данного метода прибегают в том случае, когда все остальные способы повышения эффективности менеджмента банка признаны недействительными.

Существует связь между эффективностью банковских бизнес-процессов и эффектив-

ностью функционирования банка в целом. Процессный подход к управлению и построению эффективных систем функционирования и совершенствования бизнес-процессов является основой многих популярных систем менеджмента и на протяжении последних лет доказал собственную состоятельность.

Организации, внедрившие ту или иную форму процессного подхода, обычно приобретают на отраслевых рынках значительные конкурентные преимущества, так как способны непрерывно повышать качество своего продукта, снижать его цену и совершенствовать каналы его продвижения. В частности, этим обусловлена популярность многочисленных систем менеджмента качества, бережливых технологий и систем непрерывного совершенствования.

Фактически содержание процессного подхода можно свести к трем утверждениям:

- результаты менеджмента банка являются результатами выполнения соответствующих бизнес-процессов;
- банк представляет собой совокупность большого количества взаимосвязанных бизнес-процессов, причем выходы многих бизнес-процессов являются входами других бизнес-процессов;
- чтобы получать хорошие результаты, банк должен хорошо представлять себе совокупность своих бизнес-процессов (идентифицировать бизнес-процессы), а также уметь планировать, проектировать, организовывать, руководить, контролировать и регулировать свои бизнес-процессы, т.е. управлять бизнес-процессами.

Процессный подход все еще недостаточно широко распространен и используется не в полную силу. Совершенствованию бизнес-процессов существующих в банке посвящено достаточно много работ, большинство из которых были написаны под руководством В. А. Лопатина.

В рамках исследования вопросов повышения эффективности банковского менеджмента, автором предлагаются следующие направления повышения эффективности банковской деятельности, а именно:

- внедрение стандартов качества банковского менеджмента;
- эффективное проведение бенчмаркинга;
- эффективное управление взаимоотношениями с клиентами.

Конкурентоспособность банка и его позиция на рынке напрямую зависят от качества продуктов/услуг, формализованности и стабильности бизнес-процессов, удовлетворенности и доверия клиентов. Если говорить о качестве продуктов и бизнес-процессов банка в целом, то следует обратить внимание на международные и общепринятые стандарты ISO 9000.

Стандарты ISO 9000 требуют создания системы менеджмента качества как инструмента для управления качеством банковских продуктов и процессов. Многие западные банки уже имеют сертификаты соответствия ISO 9000, однако в России подобные сертификаты есть лишь у небольшого процента банков. Это объясняется многими объективными причинами, такими как: задержка в освоении новых технологий и стандартов управления, кризисы и нестабильность в экономике. Тем не менее, потребность в создании системы менеджмента качества в российских банках на основе международных стандартов только растет. В первую очередь, в связи с интеграцией российской финансовой системы в мировое сообщество, повышением запросов и требований потребителей к банковским продуктам/услугам, обострением конкуренции в банковском секторе и приходом на рынок крупных западных банков с высокими стандартами обслуживания. Можно предположить, что в ближайшие годы, особенно при благоприятном положении дел в экономике, начнется

активная работа по Стандартам ISO 9000 в российских банках.

В России разработкой стандартов качества банковской деятельности (далее — СКБД) занимается Ассоциация российских банков (далее — АРБ). По данному направлению при АРБ работает Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности. АРБ организует заседания и конференции по разработке и утверждению СКБД.

Следует отметить, что стандарты АРБ существуют неразрывно от Стандартов ISO 9000 и стандарта COBIT (англ.— Control Objectives for Information and Related Technology, 3rd Edition, July 2000).

Концепция стандартизации качества банковской деятельности (далее — Концепция) состоит из 14 основных пунктов. В ней дается определение СКБД как документа, в котором в целях добровольного и регулярного использования кредитными организациями устанавливаются принятые в качестве типовых взаимосвязанные качественные характеристики кредитной организации (как объекта управления и системы управления), требования к организации процессов производства банковских продуктов/услуг, процессов управления и результатам деятельности кредитной организации, основанные на передовом международном и отечественном опыте управления, лучшей банковской практике и международных стандартах. Большое внимание в Концепции уделяется роли и значению стандартизации банковской деятельности в РФ как возможности для банков перейти на современный уровень стратегического менеджмента, повысить качество своих продуктов/услуг за счет улучшения управления. Концепция детально описывает порядок разработки, утверждения и внедрения СКБД в кредитной организации, а также порядок добровольной сертификации кредитной организации на соответствие требованиям СКБД. Концепция предполагает массовое внедрение

СКБД в кредитных организациях в период 2011–2015 годов на добровольной основе.

Предполагается, что при применении СКБД положительными моментами будут являться:

- повышение качества предоставления банковских продуктов и услуг,
- повышение удовлетворенности клиентов,
- увеличение продаж банковских продуктов и услуг, усиление конкурентного преимущества,
- повышение прибыли и имиджа банка,
- формализация и оптимизация деятельности банка,
- распространение успешных технологий и стандартов работы на филиалы, развитие бизнеса,
- факт наличия сертификата соответствия ISO 9000 у банка расширяет возможности сотрудничества с иностранными инвесторами и партнерами, крупными финансовыми институтами.

СКБД требуют интеграции руководства коммерческого банка непосредственно в процесс управления качеством, перевода процесс управления качеством в область стратегического менеджмента. Данная перспектива требует развития аналитических инструментов, которые бы могли соответствовать новому подходу, т.е. необходимы инструменты, которые позволили бы отслеживать функционирование стратегии.

Отдельного внимания заслуживает рассмотрение Стандарта качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг, который представляет собой:

- совокупность требований, отражающих состояние лучшей банковской практики в отношении управления процессами, нацеленными на удовлетворение потребностей клиентов;
- инструмент оценки качества деятельности банка широким кругом заинтересованных

лиц, в т.ч. потребителями, акционерами, советом директоров, руководством, персоналом, контрагентами, органами регулирования и надзора;

- инструмент управления рисками, в т.ч. операционным, правовым и репутационным, в результате внедрения процессного подхода к управлению банком.

Основными целями данного Стандарта являются:

- повышение степени удовлетворенности потребителей банковских услуг на основе внедрения клиентоориентированного подхода в деятельность кредитных организаций;
- повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости кредитных организаций в результате создания системы управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг, соответствующей передовой отечественной и мировой практике;
- повышение общей культуры банковского дела, доверия потребителей к кредитным организациям, что является необходимой предпосылкой для привлечения ресурсов в банковский сектор и повышения эффективности процесса трансформации сбережений в инвестиции в целях активизации экономического роста.

Известно, что высокие стандарты качества являются обязательной предпосылкой эффективности стратегического менеджмента и долгосрочного успеха коммерческого банка. Таким образом, внедрение указанного Стандарта качества управления взаимоотношениями с клиентами позволит банку:

- расширить долю на рынке путем привлечения и удержания клиентов;
- повысить адаптивность к изменению спроса клиентов, гибко корректируя стратегию, продукты, технологии, способы организации и управления процессами в зави-

симости от изменений во внешней среде, своего положения на рынке и финансового состояния;

- улучшить управление рисками и повысить финансовую устойчивость;
- улучшить деловую репутацию;
- повысить конкурентоспособность, эффективность и капитализацию.

Таким образом, по мнению автора статьи, внедрение стандартов качества банковской деятельности сложный и многогранный процесс, требующий значительного объема накопленного опыта, теоретического и практического инструментария, а также интеграции руководства коммерческого банка непосредственно в процесс управления качеством, переводя процесс управления качеством в область стратегического менеджмента. Данная перспектива требует развития аналитических инструментов, которые бы могли соответствовать новому подходу, т. е. необходимы инструменты, которые позволили бы отслеживать функционирование стратегии банка.

Одним из предлагаемых мероприятий повышения эффективности стратегического менеджмента является эффективное проведение бенчмаркинга в банке. Ни для кого не секрет, что при проведении бенчмаркинга в российских условиях, банк сталкивается с проблемой получения необходимой информации, особенно касающейся банков-конкурентов.

Поэтому при проведении бенчмаркинга, необходимо последовательно выполнять основные этапы данного процесса:

1. Выбор объекта для сравнения и улучшения — выявление наиболее проблемных, важных, приоритетных объектов/ сфер деятельности банка.

В качестве объектов для сравнения и улучшения в банке могут выступать: бизнес-процесс, структурное подразделение, информационная, методика или технология, технические средства и системы.

2. Определение показателей/параметров для сравнения.

Следует определить показатели и параметры выбранных объектов, по которым далее будет осуществляться сбор и анализ информации.

Если в качестве объекта выступает продукт/услуга банка, то нужно понять, что в них является самым важным для клиентов. Например, время обслуживания, стоимость продукта/услуги, удобство обслуживания, наличие широкого выбора в тарифах и т. д.

К наиболее часто используемым показателям и параметрам относятся: финансовые показатели, удовлетворенность клиентов, качество продуктов/услуг, инновации и использование современных технологий, уровень и средства безопасности при реализации продуктов/услуг.

Показатели/параметры для сравнения должны быть максимально формализованными и конкретными.

3. Выбор успешной компании/сферы для сравнения.

Следует выбрать такой банк/такую сферу, где изучаемый объект разработан и функционирует наилучшим образом

4. Сбор и анализ информации.

Изучение конкурентов в рамках бенчмаркинга является довольно сложной задачей. Даже зная показатели, по которым банк-конкурент добился успеха, довольно трудно определить, что же привело его к успеху.

Передовые банки раскрывают информацию по разным причинам, например, некоторые банки считают престижным выступать в качестве банков-эталонов или банков-лидеров, т. к. это повышает инвестиционную привлекательность и позволяет на разных уровнях лоббировать его интересы.

После того как информация собрана, необходимо ее проанализировать, отобрать наиболее подходящие решения, сделать выво-

ды, как ликвидировать разрыв между банком и банком-эталонном.

5. Внедрение успешных решений и опыта.

На данном этапе происходит реализация всех разработанных в процессе бенчмаркинга мероприятий и решений. Стоит обратить особое внимание, что необходимо соблюдать баланс между стоимостью внедрения найденных решений и потенциальной выгодой от них.

В основе конкурентного бенчмаркинга лежит мониторинг деятельности и организации менеджмента банков-конкурентов. Мониторинг деятельности банков конкурентов необходим по следующим причинам:

- возможна потеря клиентов из-за завышенных тарифных планов, опозданием с внедрением новой услуги или продукта или неправильно организованных процедур предоставления банковского продукта или услуги;
- возможность корректировки усилий по привлечению новых клиентов, не отставать от конкурентов в создании специальных предложений и проведении рекламных мероприятий.

Многие банки ошибочно считают своими конкурентами крупнейшие банки-лидеры. Основными конкурентами будут являться те банки, с которыми возникло существенное пересечение клиентских баз.

Определять своих конкурентов банк может как с учетом, так и без учета перспектив развития отношений с клиентами. В первом случае при анализе пересечения клиентских баз учитываются потенциальные клиенты, относящиеся к приоритетным для развития банка отраслям. При переманивании потенциальных клиентов, предлагаемые условия обслуживания должны быть заведомо лучше.

Для уточнения степени важности банков-конкурентов необходимо соотнести их положение в рейтинге конкурентов и в банковском рейтинге. Банк, занимающий высокую

позицию в банковском рейтинге зачастую оказывается на высокой позиции в рейтинге конкурентов, поскольку играет важную роль в системе расчетов. Особый интерес представляют банки-конкуренты, позиции которых в рейтинге конкурентов выше, чем в банковском рейтинге.

Мониторинг банков-конкурентов предполагает многосторонний взгляд на их деятельность, в т. ч. базовые тарифы, полнота линейки банковских продуктов и услуг, оперативность и простота традиционных процедур, справочные ресурсы, квалификация клиентских менеджеров, презентационные материалы, специальные предложения и комплексные услуги, организация офиса.

При анализе банков-конкурентов по данным показателям составляется общий рейтинг банков-конкурентов по всем показателям и определяются сильные и слабые стороны банка.

Также, стоит обратить внимание, что процесс бенчмаркинга может не принести ожидаемых результатов ввиду следующих причин:

- несоблюдение методики и принципов бенчмаркинга;
- трудности с поиском информации для бенчмаркинга;
- большие затраты;
- неправильное определение банков-эталон/успешного опыта.

Реализацию современных задач, проектов, программ управления и бизнес-инжиниринга трудно представить без использования специализированных программных продуктов, т. е. автоматизации. Бенчмаркинг в данном случае не является исключением. Применение специализированных программных продуктов позволяет сократить временные и финансовые затраты, повысить эффективность и качество выполнения работ.

Таким образом, проведение эффективного бенчмаркинга позволит банку обнаружить

те сферы стратегического менеджмента, которые конкуренты делают лучше и, изучив их, совершенствовать и применять заимствованные идеи. Анализ и сравнение своих показателей с показателями конкурентов и лучших банков, изучение и применение успешного опыта других в своем банке способствует распространению передовых подходов к ведению бизнеса и непрерывному стратегическому развитию банковского менеджмента.

Как было отмечено ранее, основной целью любого коммерческого банка является получение прибыли, в условиях нарастающей конкуренции среди банков важным аспектом деятельности банка будет являться работа с клиентами, нацеленная на максимизацию прибыли, или другими словами, создание и эффективное управление клиентской базой банка.

На сегодняшний момент решение задач, связанных с привлечением, удержанием клиентов, формированием их лояльности является важнейшей глобальной проблемой при организации стратегического менеджмента банков. В последнее время усилилось внимание к построению эффективных алгоритмов организации клиентских отношений, повысился авторитет и ценность специалистов, способных достойно организовать и сопровождать данную работу.

В прикладном аспекте организация клиентских отношений имеет свою историю, свой внутренний алгоритм и определенную упорядоченность. Если в 90-х годах XX века банки решали задачи существенного повышения качества продуктов или услуг, то начало XXI века отмечено серьезными достижениями в решении задачи качества обслуживания клиентов. Примером тому могут служить и внедрение CRM-систем, и создание специализированных подразделений в банках, ведущих работу с клиентами, выделение в структуре коллегиальных органов банка профильных

комитетов, таких как комитет по клиентской политике или комитет по клиентским отношениям, разработка и внедрение специальных критериев оценки качества работы с клиентами и ряд других профессиональных новаций. Сегодняшний этап клиентских отношений — это формирование выигрышных стратегий в развитии и поддержании лояльности клиентов.

В период нестабильности на финансовом рынке перед банками еще острее, чем в спокойное время встают две глобальные задачи — привлечение новых клиентов и улучшение качества уже имеющихся.

Большинство банков в своем стремлении к расширению клиентской базы, забывают о том, что в действительности критерием успеха является занимаемая доля на рынке и полученная прибыль, а не количество обслуживаемых клиентов. В банковской практике нередко бывают ситуации, когда при непрерывном росте объема продаж и расширении клиентской базы планомерно снижается уровень рентабельности. Причины могут быть разнообразны: рост накладных расходов из-за обслуживания мелких клиентов, работа с крупными клиентами без учета их активности и многое другое.

Клиентская составляющая развития бизнеса банка включает некие общие критерии успешной деятельности: удовлетворенность клиентов; сохранение клиентской базы; расширение клиентской базы; прибыльность клиента; доля банка в бизнесе клиента.

Эти общие показатели результатов клиентской составляющей сами по себе могут трактоваться в контексте причинно-следственных отношений. Так, удовлетворенность клиентов, как правило, приводит к сохранению и расширению клиентской базы за счет транслирования информации от клиента к клиенту. Удерживая клиента, организация имеет возможность увеличить его долю

в своем бизнесе, как это происходит с группой лояльных клиентов. Процесс умножения клиентской базы и расширение бизнеса с существующими клиентами, приводит к увеличению целевого сегмента организации. В итоге сохранение клиентской базы приводит к увеличению прибыли.

Формирование эффективной системы взаимодействия банка с клиентами способствует организации эффективного стратегического менеджмента, путем расширения и углубления партнерских отношений с целевыми группами клиентов и состоит из четырех последовательных и взаимосвязанных процессов:

- определение целевого клиента;
- привлечение целевых клиентов;
- сохранение клиентской базы;
- развитие и расширение бизнеса с клиентами.

Определение целевого клиента — предполагает выбор целевой группы клиентов, для которой предложение потребительской ценности, сделанное банком, является наилучшим.

Привлечение целевых клиентов — предполагает активные опережающие действия в отношении новых потенциальных клиентов, правильный выбор первичных продуктов, ценообразование.

Сохранение клиентской базы — это результат качественного обслуживания и оперативного реагирования на потребности клиентов.

Развитие и расширение бизнеса с клиентом — результат эффективного управления взаимоотношениями с клиентом, перекрестными продажами разнообразных продуктов и услуг, а также создания репутации банка, как надежного партнера.

С целью повышения эффективности стратегического менеджмента в банке, система эффективного взаимодействия банка с клиентами должна предполагать обязательное выполнение каждого из перечисленных процессов. Рассмотрим их более подробно.

1. Определение целевого клиента

Процесс выбора клиентов начинается с сегментации рынка, т.е. выделения ниш с определенными характеристиками и предпочтениями. Для этого необходимо определить целевые сегменты рынка, для которых банк может создать уникальное и достойное предложение ценности. Клиенты отличаются друг от друга по своей прибыльности, и банки, как правило, расходуют большие деньги на развитие и поддержание таких отношений с клиентами, которые могут длиться долгие годы. Для того чтобы гарантированно вкладывать средства в наиболее прибыльные возможности, необходимо проводить тщательный анализ целевых клиентских групп. Сегментацию потребительского рынка в идеальном случае делается на основе предложения ценности, т.е. тех выгод, которые клиент желает получить от приобретаемых продуктов и услуг. Клиентов можно классифицировать по тем преимуществам, к которым они стремятся, или по их отношению к банку:

- интенсивность использования банковских продуктов и услуг — сильной, слабой, нулевой;
- выгодам — цене, качеству обслуживанию, взаимоотношениям, узнаваемости бренда;
- лояльности — отсутствует, средней степени, сильная, приверженность;
- отношению — неудовлетворительному, удовлетворительному, отличному.

Сегментация клиентов является важным фактором качественной работы с клиентами. Сегментация позволяет выделять группы клиентов, объединенных определенными параметрами и качествами, из общей базы клиентов и создание технологий, позволяющих успешно работать с каждым из таких сегментов клиентской базы.

Рассматривая отношения банка с клиентами, необходимо принимать во внимание, что клиентский рынок в целом неоднороден. Целью

анализа клиентов является определение характеристик тех клиентов, которых банк стремится обслуживать в различных сегментах рынка или которым предполагается предоставлять разнообразные виды услуг.

Проведение сегментации клиентов позволит банку:

- более точно оценить целевой рынок с точки зрения потребностей клиентов;
- выявить преимущества или недостатки деятельности банка в освоении конкретного рынка;
- более рельефно и отчетливо поставить цели и прогнозировать реальность успешного осуществления развития клиентской базы;
- разработать предложений новых видов услуг клиентам;
- оптимизация филиальной сети: открытие новых филиалов банка или, наоборот, закрытие существующих;
- рационализация структуры издержек банка за счет установления гибкой системы цен на услуги банка, уточнения потребностей клиентов в определенных видах услуг, распределения клиентов по филиалам и т. д.

Существует множество критериев выделения корпоративного рынка, по которым проводится его первичная сегментация на основе анализа переменных величин:

объем реализации услуг или выручка от реализации продукции (работ, услуг) — характеризует общий объем финансовой деятельности компании;

территориальный признак — география учитывает разброс по территории выгодных и доступных клиентов;

- особенности производства — необходимо для адекватного представления о существующих или потенциальных клиентах;
- структура дочерних компаний и аффилированных лиц — банк заинтересован

в обслуживании крупных корпораций, имеющих разветвленную сеть дочерних компаний;

- численность персонала — позволяет судить о размерах организации;
- уровень экспортных продаж — характеризует международную деятельность компании;
- число и размещение зарубежных офисов и филиалов также характеризует международную деятельность компании.

При выборе сегментов рынка руководство банка учитывает свои цели, сильные стороны, величину рынка и степень его однородности, наличие ресурсов, уровень конкуренции, возможность внедрения новых услуг. Отбор целевых сегментов обуславливает позиционирование банковских услуг, которое предполагает определение места данной банковской продукции на рынке среди аналогичных услуг с точки зрения потенциального клиента.

Сегментация по наблюдаемым характеристикам представляет ценность, только если они соотносятся с основными предпочтениями клиентов. Для проведения обоснованной сегментации можно использовать комплексные статистические методики. Например, кластерный анализ для определения однородных сегментов рынка, анализ совмещения для выявления предпочтений и запросов клиентов, а также дискриминационный анализ классификации клиентов.

При выборе сегментов рынка банк учитывает свои стратегические цели менеджмента, сильные стороны, величину рынка и степень его однородности, наличие ресурсов, уровень конкуренции, возможность внедрения новых услуг. Отбор целевых сегментов обуславливает позиционирование банковских услуг, которое предполагает определение места данной банковской продукции на рынке среди аналогичных услуг с точки зрения потенциального клиента.

Важным элементом анализа клиентской базы является отраслевая сегментация клиентов по основному виду деятельности.

Для каждой приоритетной для банка отрасли должно быть в процесса стратегического менеджмента подготовлено специальное предложение, включающее получившие в банке наибольшее развитие услуги, адаптированные под актуальные потребности компаний, относящихся к выбранной отрасли.

Разработка отраслевой стратегии банковского менеджмента не ограничивается только созданием специальных предложений и представляет собой целый комплекс мероприятий, включая выбор приоритетных для банка отраслей, исследование сложившейся в выбранной отрасли практики организации продаж, разработку финансовых инструментов, стимулирующих продажи компаний выбранной отрасли, формирование специального предложения (адаптация разработанных финансовых инструментов к услугам банка), оценку готовности банка поддерживать специальное предложение, разработка плана внутренних преобразований и укомплектование банка необходимыми для отраслевой экспансии ресурсами, создание презентационных материалов, формирование карты рынка для приоритетной отрасли, выявление отраслевых коммуникаций, планирование отраслевой рекламы, подбор клиентского менеджера, обладающего знанием отраслевой специфики, опытом продаж и банковским опытом, обучение сотрудников банка отраслевой специфике и сценариям продаж специального предложения.

Преимуществом отраслевой специализации является то, что банк в процессе стратегического менеджмента решает финансовые проблемы клиентов, не покрываемые типовыми финансовыми услугами, а также обеспечивает унификацию финансовых потребностей клиентов.

Отраслевая стратегия позволяет формировать требования к услугам банка, исходя не из финансовых проблем его клиентов, а из проблем, сдерживающих расширение их бизнеса. Современные банковские услуги, в первую очередь кредитные продукты (факторинг, лизинг), становятся для клиента банка одним из инструментов продаж. Следовательно, банковский продукт, входящий в состав специального предложения, должен быть в первую очередь интересен не клиенту банка, а клиенту клиента. Такой подход меняет традиционное представление о маркетинге и презентации финансовых продуктов.

Уровень глубины банковского маркетинга определяется количеством звеньев, анализируемых банком для планирования линейки услуг, в цепочке образования стоимости, участником которой являются его клиенты. Если банк анализирует только деятельность своих клиентов, то это маркетинг первого уровня, или поверхностный маркетинг. В случае, если объектом рассмотрения банка являются клиенты клиентов банка, то это маркетинг второго уровня.

В целом сегментация и разносторонний анализ клиентов банка являются основой для принятия ряда управленческих решений:

- в области стратегии — определяются реальные позиции банка на рынке, выделяются приоритетные сегменты клиентов, которые учитываются при разработке стратегии развития банка;
- в области рекламы — определяется профиль клиентов для последующего адресного продвижения услуг на рынок, определяются наиболее перспективные средства размещения рекламы, оценивается эффективность рекламной деятельности;
- в области ценообразования — разрабатывается гибкая система оплаты услуг и устанавливаются разные условия обслуживания для разных клиентов (сегментов) с целью снижения издержек банка;

- в области продуктовой политики — предлагаются новые виды продуктов услуг для конкретных выделенных сегментов клиентов (адресность услуг), по предложениям клиентов совершенствуются существующие услуги;
- в области обслуживания — определяются меры стимулирования персонала, уточняется стандарт обслуживания.

Кроме того, анализ клиентов позволяет выявить проблемы, требующие дальнейших исследований и принятия стратегических решений.

Основным недостатком менеджмента многих банков при организации работы с клиентской базой является отсутствие управляемости клиентской базой. Клиентская база должна рассматриваться как обычный объект управления, необходимо прогнозировать и планировать ее развитие, определять приоритеты, ресурсы, сроки изменений, заниматься организацией и коррекцией рабочих процессов по изменению базы, создавать оптимальную организационную структуру, прописывать соответствующие технологии, решать вопросы мотивации участников данного процесса, создавать систему контроля.

Исходя из этого, управление клиентской базой можно определить как процесс целенаправленного воздействия на совокупность клиентов, осуществляемого для организации его функционирования по заданной программе и базирующегося на функциях планирования, организации, мотивации и контроля.

Начальным этапом построения эффективной клиентской базы является анализ и оценка исходного состояния своей клиентской базы, анализ сильных и слабых сторон, какие действия и в какой последовательности надо предпринять для улучшения ситуации.

Анализ клиентской базы включает в себя несколько основных этапов:

- качественная характеристика клиентской базы: унификация и идентификация клиентов банка, сегментация клиентов;

- количественная характеристика клиентской базы: количество клиентов, объем остатков на счетах клиентов, структура оборотов по клиентским счетам, доля клиентов, закрывающие счета в течение определенного периода времени, количество продуктов, которыми пользуются клиенты и др.

Практическая ценность анализа клиентской базы заключается в том, что в ходе такого анализа банк сможет выявить группу своих целевых клиентов, т. е. тех клиентов, сотрудничество с которыми наиболее выгодно банку. Для этого необходимо проанализировать характеристики ключевых клиентов и в дальнейшем сконцентрировать усилия по привлечению новых клиентов на компаниях, характеристики которых соответствуют вычлененным при анализе, без отвлечения внимания на тех, кто составляет потенциальный «балласт». Только в таком случае расширение клиентской базы повлечет за собой увеличение прибыли и снижение издержек.

Унификация и идентификация клиентской базы очень важна для целей анализа деятельности клиентов, так как подразумевает под собой унификацию записей по клиентам в автоматизированных банковских системах (далее — АБС) и наличие и соответствие по клиентам их реквизитов (ИНН, ОГРН, ОКПО), а также исключение дублирования заведенных клиентов. Унификация и идентификация клиентов позволяет проводить анализ экономических показателей в разрезе клиентов.

Получив ясные ответы на вопросы — сколько и почему уходит клиентов банка за год или за квартал, какие есть в банке клиентские технологии и насколько они конкурентоспособны, каков уровень профессионализма людей, работающих с клиентами, чем клиенты не довольны, каковы возможности менеджеров, работающих по привлечению клиентов, его полномочия влиять на тарифы или сроки об-

служивания клиентов — следует переходить к следующему этапу — определение стратегии банковского менеджмента с целью развития бизнеса с клиентами.

Определение основных направлений развития отношений с клиентами является сложной и проблемной задачей клиентского подразделения банка, т.к. она требует соединение позиций разных подразделений банка, мнений разных руководителей, самих клиентов, выработки общих взглядов на то, что должно стать главным в работе с клиентами на ближайший период. Для этого необходима серьезная аналитическая работа, оценка возможных рисков, тенденций экономического развития региона, страны.

Так, для определения целевых отраслевых сегментов может стать анализ целевых программ развития отраслей российской промышленности, прогноз Министерства экономического развития, где обозначены базовые темпы роста основных экономических показателей в разрезе отраслей, а также могут быть использованы инвестиционные программы крупнейших клиентов анализируемых отраслей экономики.

Говоря об организационном построении системы управления клиентской базой и клиентскими отношениями банка, необходимо акцентировать внимание на следующие составляющие этого процесса:

- наличие органов координации всей клиентской работой в банке. Наиболее органично в банковскую систему вписывается для осуществления этой функции комитет по работе с клиентами при правлении банка, возглавляемый заместителем председателя правления банка.
- создание и работа профессиональных клиентских подразделений. Отделы клиентских отношений сегодня присутствуют практически в любом банке, но необходимо расширить клиентские подразделения —

нужны сектора оценки качества обслуживания клиентов, информационно-аналитические группы, отделы банковского маркетинга, службы продаж банковских услуг и продуктов и другие подразделения, профессионально работающие с клиентами.

- определение основных направлений развития взаимоотношений с клиентами банка — центральное звено успешной клиентской работы. В данном документе должен быть представлен план действия банка по развитию клиентских отношений, достижению в конкретный срок нужных целевых задач в этой сфере. Также, должны быть зафиксированы приоритеты по отношению к клиентам как по внутрибанковской работе, так по группам, категориям и сегментам самих клиентов и взаимодействия с внебанковскими структурами.
- единое информационное пространство работы с клиентами, опросы клиентов, анализ тенденций, маркетинговая деятельность банка.

Разработка внутреннего нормативного документа в банке, касающегося основных направлений развития взаимоотношений с клиентами на среднесрочную перспективу, необходима для определения основных организационных и содержательных задач этой работы, установления целей развития бизнеса с клиентами (как по банку, так и по структурным подразделениям банка).

2. Привлечение целевых клиентов

Привлечение новых клиентов — самый сложный и дорогостоящий процесс клиентского менеджмента.

Удержание старого клиента значительно дешевле по трудозатратам и стоимости, чем поиск и привлечение нового клиента, тем более, экономически успешного, выгодного банку. Но привлечение не случайно стоит первым

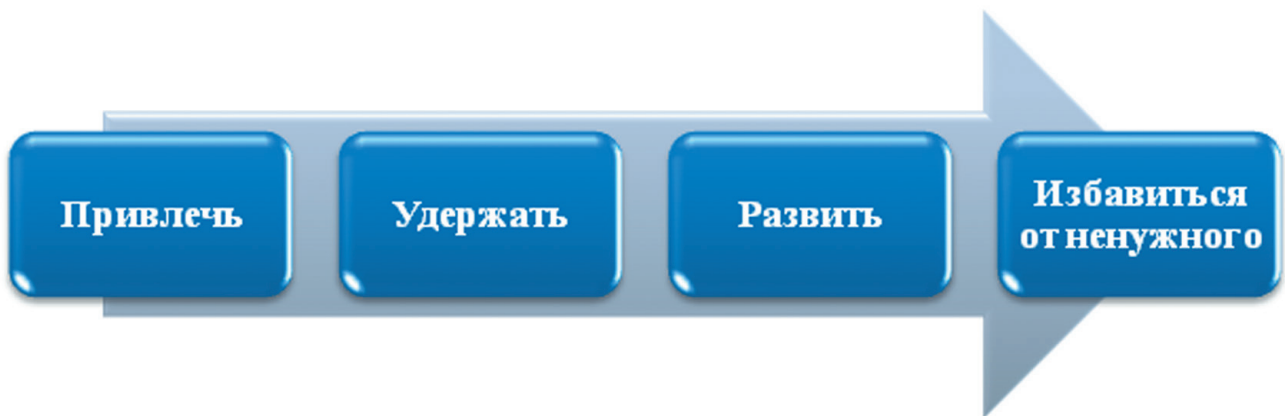


Рис. 1. Цепочка работы с клиентами

в цепочке работы с клиентами (рис. 1), т. к. привлечение необходимо, чтобы новыми требованиями и особенностями новых клиентов оживить деятельность банка, его структурных подразделений и сотрудников, быть конкурентоспособным для обслуживания новых клиентов.

Технология привлечения клиентов подразумевает серьезную работу по подготовке специалистов, по ведению переговоров, адаптации новых сотрудников и ряде других клиентских мероприятий при высоком риске неполучения позитивного решения от потенциального клиента.

Привлечение клиентов включает в себя три вида подготовки — информационную, организационную и психологическую.

Информационная подготовка включает в себя наличие у сотрудника, занимающегося привлечением клиентов, двух видов информации:

- тактической — информация о рынке потенциальных клиентов определенного региона, какая информация доступна, какие источники информации находятся в распоряжении.
- стратегической — информация о клиентах с точки зрения их предпочтений, опасений, тревог. К стратегической информации в работе по поиску и привлечению клиентов относится и досье потенциального

клиента, которое должно вестись в банке. В таком досье собирается открытая информация о данном клиенте, размещаемая в СМИ, оценки других клиентов, собственные заключения сотрудников банка.

Основным условием качественной подготовки к процессу привлечения клиентов является в процессе стратегического менеджмента эффективная координация усилий структурных подразделений банка в обеспечении нужных специалистов в нужном количестве и в нужное время. В банке должна быть выстроена качественная система информационного обеспечения сотрудников клиентских подразделений.

Организационная подготовка при привлечении клиентов подразумевает наличие четкого организационного плана действий клиентских менеджеров. Такой план включает в себя варианты поиска потенциальных клиентов, формат их оценки, тактику и стратегию переговоров, технические возможности сотрудника при его работе по привлечению клиентов, включая транспорт, связь, рекламные материалы, визитные карточки и прочее.

Различают прямой и косвенный поиск клиентов. Под прямым поиском подразумевается непосредственная работа сотрудников банка с потенциальными клиентами. Под косвенным — понимается поиск через средства



Рис. 2. Необходимые условия для обслуживания клиентов

массовой информации, с помощью PR-акций и других форм воздействия на потенциальных клиентов.

Привлечение новых клиентов в банк начинается с анализа наличия потенциальных клиентов (в регионе, отрасли, сфере бизнеса). Для эффективно поиска новых клиентов необходимо разработать бизнес-карту потенциальных клиентов региона, в которой указывается наличие таких клиентов, их месторасположение и финансовые показатели, вероятность прихода их в банк, а также анализируется конкурентная среда.

Результатом анализа рынка потенциальных клиентов становится база данных по таким клиентам, где указывается успешность этих клиентов, их состоятельность и перспективность, и возможность перехода на обслуживание в банк, т. е. конкурентные преимущества банка.

Успех работы по привлечению в банк успешных клиентов определяется, прежде всего, умелой организацией данного процесса. Организация процесса привлечения клиентов начинается с установления целевых задач (какие клиенты нужны банку, в какие сроки, с какими затратами, какими усилиями) и доведения этих задач до непосредственного

исполнителя. Процесс привлечения клиентов после установления целевых задач продолжается планированием привлечения клиентов или клиентских сегментов.

Организация процесса привлечения клиентов состоит из информационного обеспечения данного процесса, умения планировать нужное количество выходов и контактов с потенциальными клиентами, наличия собственной статистики успешных фактов привлечения, необходимости анализа задаваемых на переговорах вопросов и подготовленности персонала к ответам на эти же вопросы, а также от должного уровня мотивации работы сотрудников, ведущих данную работу.

3. Сохранение клиентской базы

Банки сохраняют клиентскую базу частично за счет постоянного последовательного первоначального предложения потребительской ценности, а также обеспечивая качество обслуживания.

Рост конкуренции со стороны, как традиционных участников рынка, так и новых игроков в виде финансовых компаний, повышенная информированность клиентов, более жесткое регулирование и прочие факторы при-

водят к неизбежному результату — давлению на цены и ослаблению лояльности клиентов. Выявлено, что единственный фактор, который действует в противоположном направлении — это положительный опыт клиента в общении с банком. Этот опыт создает стимул к лояльности и, соответственно, способствует росту прибыльности банка. Именно таким опытом необходимо обеспечить клиента в период его адаптации в банке.

Для того чтобы создать комфортные условия обслуживания клиентов в банке, следует реализовать ряд необходимых и вполне достаточных условий, представленных на рис. 2.

Значение адаптации все больше возрастает в связи с проблемами, с которыми сталкиваются банки при попытках привлечь и сохранить новых клиентов. Рост конкуренции со стороны как традиционных участников рынка, так и новых игроков в виде финансовых компаний, повышенная информированность клиентов, более жесткое регулирование и прочие факторы приводят к неизбежному результату — давлению на цены и ослаблению лояльности клиентов. Выявлено, что единственный фактор, который действует в противоположном направлении — это положительный опыт клиента в общении с банком. Этот опыт создает стимул к лояльности и, соответственно, способствует росту прибыльности банка. Именно таким опытом необходимо обеспечить клиента в период адаптации.

Если не провести серьезную работу по информированию клиента по условиям работы с банком, подготовке соответствующих банковских специалистов и документов к такой встрече с новым клиентом, не продумать программу сопровождения клиента на начальном этапе обслуживания, то проделанная работа по привлечению клиента в банк, может завершиться неудачей. Важным моментом является то, чтобы работа по адаптации клиента шла по инициативе банка, с его настойчивым жела-

нием помочь новому клиенту на его начальном этапе жизни в банке.

Если с первых дней пребывания клиента в банке у него нет ощущения нужности и полезности нахождения в этом учреждении, не ощущается обстановка доброжелательности и поддержки, то очевидны будущие проблемы взаимоотношения клиента с банком и реальные угрозы разрыва этого контакта.

Программа адаптации должна быть одновременно активной и чувствительной к реакции клиента, извлекая максимум пользы из его восприимчивости. Каждое взаимодействие с ним должно иметь определенную цель. Для этого необходимо, чтобы обслуживание потребностей клиента с одновременным проведением его через адаптацию, соответствующую стратегии для потребителей данного профиля. Данная стратегия должна учитывать уровень взаимоотношений, который устраивает клиента, понимание его запросов и поведения.

Координация процессов по всем клиентам, продуктам и каналам в рамках существующих культур и инфраструктур является сложной задачей для многих банков.

Основные трудности, которые возникают при внедрении процесса адаптации заключаются в следующем:

- технологическая отсталость, несовместимость традиционных систем для каждого продукта и канала;
- ограниченное понимание клиента, отсутствие единой точки зрения, которая формируется при взаимодействии с клиентом;
- неподходящие инициативы, часто связанные со спецификой продуктов или каналов;
- фрагментированная «собственность», т. к. никто не владеет полностью всеми взаимоотношениями с клиентами;
- прогрессирующая сложность, попытки охватить большое количество клиентов и продуктов.

Без внедрения новых систем и процессов, большинство банков ограничены в возможностях контролировать процесс адаптации своих клиентов. Например, для решения проблем управления адаптацией подходит система CRM, однако негибкие модели данных и реализованное на аппаратном уровне управление процессом, на которых базируется традиционное CRM, затрудняют решение проблемы по следующим причинам:

- системы CRM ориентированы на управление отношениями с клиентами, а не на взаимодействия с ними. Главное в управлении взаимодействиями заключается в способности своевременно добиться понимания клиента, а затем воздействовать на него, чтобы прийти к взаимовыгодному результату, обеспечивая клиенту более эффективный и персонифицированный опыт.
- системы CRM недостаточно мобильны для обеспечения персонифицированных взаимодействий. Поэтому пользователям данных систем достаточно трудно наблюдать полностью весь период адаптации каждого клиента, улучшать взаимодействия и использовать их эффективным, просчитываемым способом.

Системы для эффективного управления адаптацией клиента должны иметь информацию о клиентах и каналы связи с ними. При использовании таких методов, как упреждающий анализ и принятие решений в реальном времени в комбинации с эффективными инструментами, банки значительно лучше оснащены, для того чтобы доставлять правильное сообщение в правильное время и по правильному каналу.

Таким образом, представляется возможным выделить основные принципы, использование которых может улучшить управление адаптацией в любом банке:

1. Адаптацию необходимо рассматривать стратегически, активно управляя опытом кли-

ента в первые 90 дней и владеть мерами для оценки успеха.

2. Необходимо изучать каждого клиента, начиная с первого дня, используя структурированную, измеряемую информацию, чтобы понимать потребности и предпочтения клиента.

3. Необходимо использовать предупреждающий анализ, чтобы выделять значимые сегменты, которые действительно предсказывают поведение и динамично сегментируют клиентскую базу.

4. Необходимо объединять все каналы, формируя понимание всей деятельности клиента, использовать исследовательские стратегии последовательно по всем клиентам.

5. Необходимо предоставлять приоритет возвратным взаимодействиям, используя обратную связь с клиентом для сбора информации и формирования значимых рекомендаций.

Под созданием «положительного клиентского поля» подразумевается создание культуры, комплекса мероприятий, норм и правил, определяющих поведение сотрудников всех подразделений банка и их взаимоотношение с клиентами и действующих на достаточно высоком и сознательно заданном уровне в любой точке банка, на всех его уровнях управления. Такая культура определяется правилами поведения сотрудников, наличием стандартов в их действиях, регламентом встреч с клиентами руководителей банка, кодексом прав клиента в банке и рядом других действий и решений банка, направленных на формирование позитивного мнения своих клиентов.

Важным фактором для создания благоприятной корпоративной культуры является наличие конкурентных клиентских бизнес-технологий.

На сегодняшний момент в большинстве банков процесс обработки запросов и требований клиентов предусматривает создание особой программной архитектуры для сис-

темной организации данных и их распределения между ответственными сотрудниками на протяжении последовательно сменяющих друг друга стадий обработки информации. С развитием интернет-технологий данный вид работы с документами прошел неизбежную автоматизацию, хотя персональный контакт представителей банка с клиентами по-прежнему остается одним из важнейших способов взаимодействия. Основными задачами эффективного управления клиентскими запросами и требованиями являются поиск новых источников доходов, повышение прозрачности обработки сведений и совершенствование клиентского опыта, что в итоге приведет к повышению их лояльности.

При использовании любого канала связи с банком клиенты ожидают точных, оперативных и содержательных ответов на интересующие их вопросы. Является фактом, что запрос клиентов почти в 40% случаев требует дополнительной обработки в бэк-офисе, что существенно замедляет время обработки запросов. Классической причиной создания запросов клиентами является проведение банками маркетинговых мероприятий в Интернете. Клиенты обращаются в банк посредством Интернета в целях удобства и экономии времени. Следовательно, они ожидают, что их требования будут рассмотрены и удовлетворены своевременно и в полном объеме. Отсутствие ответа, слишком ранний, либо поздний, либо ненадлежащего качества становятся причинами формирования негативного опыта, что обязательно отразится в последующем поведении клиентов и их отношении к банку.

Для обеспечения эффективного и непосредственного сбора информации и реагирования на клиентские требования и запросы в банке необходимо осуществить интеграцию операционной деятельности фронт- и бэк-офиса посредством решения, известного как «управление запросами и требованиями».

Для многих банков проблема заключается, прежде всего, в существовании множественных программных процессов и изолированных систем, что значительно усложняет управление запросами клиентов. Зачастую, когда определенным запросом требуется проведение дополнительного сбора информации с участием бэк-офиса, сотрудникам сложно выбрать правильную форму его организации, ответственного сотрудника, отвечающего за данное направление. Это препятствует стандартизации ожиданий клиента и формированию положительного опыта, т.к. клиент лишен возможности отслеживать текущий статус этапа рассмотрения своих запросов. В результате банк подвергается дополнительным рискам, падает производительность труда, увеличивается стоимость обслуживания клиентов, а клиенты, разочаровываясь в скорости, качестве и содержательности предлагаемой услуги.

Высокий уровень степени удовлетворения ожиданий клиентов, снижение издержек и рост прибыли в долгосрочном периоде может обеспечить интеграция операционной деятельности фронт- и бэк-офиса при помощи последовательного многоканального решения, автоматизирующего те стадии обработки запросов, которые традиционно проводятся в ручную. Благодаря упрощению процесса сбора, обработки и вынесения решения по запросам, банки способны оказывать востребованные услуги клиентам и независимо от того, какой канал связи они выберут, обеспечивать их точной и полной информацией. Результатом внедрения подобных технических решений должно стать повышение степени удовлетворенности, лояльности и прибыльности клиентов, а также обеспечение высокого уровня прозрачности для персонала банка, т.к. обеспечивается ясное видение состояния запроса в произвольный момент времени и в рамках любого из каналов обслуживания при исключении потребности в дополнительных консультациях.

Непременный атрибут клиентоориентированного банка и важнейший фактор удержания клиента, создания ему комфортных условий обслуживания — четкая система оценки качества обслуживания клиентов. В этой проблеме есть организационная составляющая. Речь идет об обратной связи любого процесса управления, в том числе управления клиентской базой. Отсюда объективная необходимость получения от клиентов информации о качестве работы с ними служб и подразделений банка, проведение всевозможных опросов и исследований, анализ замечаний и предложений и другие формы работы, другими словами — налаживание обратного контакта с клиентами.

Обращаясь к мировой практике, ряд стран мира, такие как США, Швейцария, Германия и др.) уже установили систему определения национального индекса удовлетворенности клиентов, который соединяет в себе отраслевые индексы удовлетворенности клиентов.

Индекс удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index — CSI) рассчитывается на основе комплексной оценки покупателем качества товаров и услуг. Иными словами, товар оценивается теми, кто предпочитает его покупать. Этот показатель может отличаться от уровня продаж и доли продукта на рынке, так как он отражает отношение потребителей. Удовлетворенность включает в себя имидж компании, ожидания, восприятие качества товара и его цены. Показатель лояльности представляет собой оценку потребителем ценности товара (услуги) и степень готовности к повторной покупке.

С 1994 года американский индекс удовлетворенности потребителя (American Customer Satisfaction Index — ACSI) является национальным показателем оценки потребителями качества товаров и услуг, доступных жителям США.

Европейский индекс удовлетворенности потребителей (European Customer Satisfaction Index — ECSI) был введен в 1999 г.

В российских условиях публикуемые банковские рейтинги не содержат оценку мнения клиентов этих финансово-кредитных учреждений по качеству их обслуживания.

Таким образом, необходимо обратить особое внимание на факторы, влияющие на отношение клиента к банку, его ожиданий по взаимодействию с банком.

Стоит обратить особое внимание на формы и методы оценки качества обслуживания, которые касаются различных приемов опросов клиентов и восприятия ими уровня обслуживания в банке:

- общие исследования мнения и ожиданий клиентов — опросы клиентов 1–2 раза в год и сравнение результатов исследований, в том числе по отдельным аспектам работы с клиентами, в форме анкеты.
- оценка степени удовлетворенности клиентов сразу после совершения сделки. Такие исследования нужны как для оценки первичного восприятия клиентов процедур оформления сделки, действий персонала, так и для последующего сравнения этой первичной оценки с результатами исследований по истечению длительных сроков обслуживания клиента в данном банке;
- интервью с группами клиентов. Зачастую происходит в ходе плановых встреч руководства банка и его подразделений с клиентами, возможны и так называемые фокус-группы клиентов, дающие ответы на важнейшие проблемы обслуживания;
- экспертные оценки конкурентоспособности клиентских технологий. При таких исследованиях важнейшей задачей является получение достоверной информации о принятых процедурах работы с клиентами других родственных по профилю бизнеса, особенно конкурирующих банков;

- анализ жалоб, замечаний и предложений клиентов. Одна из центральных задач при организации работы современного клиентоориентированного банка — это обеспечение полного учета жалоб, замечаний и предложений клиентов, перекрытие всех каналов из укрыва в банке;
- проверка качества работа с клиентами сотрудников и подразделений банка.

К сожалению, далеко не во всех банках существует отлаженная система оценки качества работы с клиентами и ее сотрудников и подразделений. Для построения системы по проверке качества работы с клиентами необходимо:

- реализовать перечень мероприятий по координации работ по оценке качества обслуживания клиентов всех сотрудников банка, работающих с клиентами,
- разработать параметры такой оценки и обеспечить наличие средств для выполнения этой работы,
- разработать систему поощрения (систему мотивации) лучших сотрудников,
- получить необходимые полномочия для проведения данной работы,
- довести результаты работы до руководства банка.

Нефинансовая помощь клиентам на сегодняшний день актуальна, применяется многими банками и включает в себя помощь клиентам в решении их коммерческих задач, оказание консультационных услуг, проводит семинары для руководителей клиентов и их сотрудников.

Организация процесса удержания клиентов, создание им комфортных условий обслуживания в банке носит, классический характер с элементами современного процессного управления.

Качественное обслуживание корпоративных клиентов, основанный на возникающих потребностях и спросе в конкретной услуге, постепенно внедряется и дает возможность повысить их конкурентоспособность, оказывает помощь в расширении диапазона оказываемых клиентам услуг, снижает себестоимость услуг, улучшает качество депозитного, кредитного и расчетно-кассового обслуживания клиентов. Безусловно, внедрение предложенных направлений окажет влияние на изменение выбора подходов и методов стратегического банковского менеджмента в целом, а также будет способствовать выявлению преимуществ и недостатков менеджмента конкретного банка с целью повышения его эффективности.

Библиография

1. Гамза В. А., Ткачук И. Б. Концепция и система безопасности банка. М.: Изд. Шумилова И. И., 2003.
2. Гамза В. А., Ткачук И. Б. Аферы в кредитно-финансовой сфере. Меры предупреждения и борьбы. М.: Вершина, 2007.
3. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И. Банковское дело: учебник-10-е изд., перераб. и доп.— М.: КНОРУС, 2013.
4. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И. Банковское дело: учебник-4-е изд., перераб. и доп.— М.: КНОРУС, 2011.
5. Лаврушин О. И. Деньги, кредит, банки: учебник, 3-е изд. / под. Ред. О.И. Лаврушина. М.: КНОРУС, 2005.
6. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. М.: Бизнес Букс, 2007..
7. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах: положение ЦБР от 16 декабря 2003 г. N 242-П.
8. О центральном банке: Федер. закон Рос. Федерации от 27 июля 2002 г. № 86-ФЗ.
9. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным

- путем, и финансированию терроризма: федер. закон Рос. Федерации от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ
10. Ю.Б. Миндлин, Ю.Н. Шедько Стратегии инновационного развития экономики региона // Национальная безопасность.— 2011.— 5.— С. 77–87.
 11. О.В. Лавриченко Инновационная стратегия как механизм устойчивого развития предприятия // Национальная безопасность.— 2011.— 5.— С. 88–93.
- References (transliterated)**
1. Gamza V. A., Tkachuk I. B. Kontseptsiya i sistema bezopasnosti banka. M.: Izd. Shumilova I. I., 2003.
 2. Gamza V. A., Tkachuk I. B. Afery v kreditno-finansovoi sfere. Mery preduprezhdeniya i bor'by. M.: Vershina, 2007.
 3. Lavrushin O. I., Valentseva N. I. Bankovskoe delo: uchebnik-10-e izd., pererab. i dop.— M.: KNORUS, 2013.
 4. Lavrushin O. I., Valentseva N. I. Bankovskoe delo: uchebnik-4-e izd., pererab. i dop.— M.: KNORUS, 2011.
 5. Lavrushin O. I. Den'gi, kredit, banki: uchebnik, 3-e izd. / pod. Red. O. I. Lavrushina. M.: KNORUS, 2005.
 6. Sinki Dzh. Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug. M.: Biznes Buks, 2007..
 7. Ob organizatsii vnutrennego kontrolya v kreditnykh organizatsiyakh i bankovskikh gruppakh: polozhenie TsBR ot 16 dekabrya 2003 g. N 242-P.
 8. O tsentral'nom banke: Feder. zakon Ros. Federatsii ot 27 iyulya 2002 g. № 86-FZ.
 9. O protivodeistvii legalizatsii (otmyvaniyu) dokhodov, poluchennykh prestupnym putem, i finansirovaniyu terrorizma: feder. zakon Ros. Federatsii ot 7 avgusta 2001 g. № 115-FZ
 10. Yu. B. Mindlin, Yu. N. Shed'ko Strategii innovatsionnogo razvitiya ekonomiki regiona // Natsional'naya bezopasnost».— 2011.— 5.— С. 77–87.
 11. O. V. Lavrichenko Innovatsionnaya strategiya kak mekhanizm ustoichivogo razvitiya predpriyatiya // Natsional'naya bezopasnost».— 2011.— 5.— С. 88–93.